

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**GABRIEL CARVALHO DALLAGO**

**UM ESTUDO SOBRE CARACTERÍSTICAS DECISÓRIAS NA COMPANHIA  
PARANAENSE DE ENERGIA**

**CURITIBA  
2013**

**GABRIEL CARVALHO DALLAGO**

**UM ESTUDO SOBRE CARACTERÍSTICAS DECISÓRIAS NA COMPANHIA  
PARANAENSE DE ENERGIA**

Trabalho de Conclusão do Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção de grau no Curso de Gestão da  
Informação, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cícero Aparecido  
Bezerra.

**CURITIBA**

**2013**

Dedico esta dissertação aos meus queridos pais que tanto me deram apoio durante toda esta jornada universitária e a minha noiva e futura esposa, Muriel Klein, pelo amor e parceria dedicados nesta minha importante etapa da vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor orientador, Cícero Aparecido Bezerra, por me dar oportunidade de agregar meu crescimento profissional utilizando toda sua sabedoria e experiência. Principalmente, não desistir de mim nos momentos mais críticos durante o desenvolvimento do estudo.

A todo corpo docente do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná que fortalece e dissemina o conhecimento perante aos alunos de forma unívoca.

Ao quadro profissional da Companhia Paranaense de Energia que gentilmente atenderam minhas solicitações e contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos amigos que fiz durante estes quatro anos de graduação. Acompanhar o crescimento pessoal e profissional de cada um foi muito gratificante, mostrando a força e a vontade de mudança que a universidade trás, instigando o desejo de sucesso em cada um de nós. Porém, não posso deixar de citar a fiel parceria, noites em claro, seminários bem sucedidos e a certeza que formamos amigos que ficarão para a vida inteira: Evelise Kowalczyk dos Santos, Guilherme Patricio Silveira e Jean Felipe Costa Koch. Vocês são o principal motivo do meu fortalecimento e a perseverança de acreditar que tudo daria certo.

Aos meus familiares, que tanto me incentivaram neste sonho que é estudar numa universidade federal. Nos momentos de ausência, por diversos motivos relacionados ao curso, continuaram me motivando nesta essencial caminhada profissional.

Ao meu pai, Jorge Dallago, a qual me espelho sempre e que me tornou o homem que sou hoje. A minha mãe, Marcia de Fátima Carvalho Dallago, por todo amor, carinho, apoio e confiança nesta importante jornada.

A minha noiva e futura esposa, Muriel Klein, pelo amor, cumplicidade, palavras carinhosas e de incentivo que me fortaleceram para o sucesso deste projeto.

O meu sincero obrigado.

*“Se existe magia em lutar além dos limites da resistência,  
esta é a magia de arriscar tudo por um sonho que ninguém enxerga,  
só você.”*

**Million Dollar Baby**

## RESUMO

Estudo relativo a percepção no processo decisório referente as características decisórias relacionadas entre si e ao perfil do decisor na Companhia Paranaense de Energia – COPEL. O processo de tomada de decisão corrobora com a prática fundamentada em fatos verdadeiros, justificando o ciclo informacional que compete o processamento da informação nos ambientes gerenciais. A pesquisa estabelece objetivos vinculados ao embasamento teórico de modelos de tomadas de decisão, aplicação do instrumento para coleta de dados, verificação de existência de padrões formados pelas características decisórias com o estilo do decisor. O método de pesquisa *survey* foi o escolhido para a instrumentação da coleta dos dados. Testes estatísticos de *rho de Spearman*, *H de Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney*, foram utilizados na tabulação dos dados obtidos. O resultado visa fornecer um referencial estratégico decisório para os tomadores de decisões e possíveis interessados na temática estudada. As similaridades encontradas na pesquisa referente ao estilo do decisor e suas características de decisão mostraram-se independentes a eficácia do objetivo estimado.

**Palavras-chave:** Características decisórias. Companhia Paranaense de Energia. Estilo decisor. Pesquisa *Survey*. Processo decisório. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

Study relating the decision-making perception referring to decision features related to each other and related to the decision maker profile of the Companhia Paranaense de Energia – COPEL. The decision-making process corroborates with the practice based on true facts, justifying the information cycle related to the processing of information at management environments. The survey establishes goals linked to theoretical models of decision making, application of the data collection instrument, verification of the existence of patterns formed by decisional features as the decision maker. The Survey method was chosen for the data collection instrumentation. For data tabulation were used *Sperman's rho*, *H de Kruskal-Wallis* and *U de Mann-Whitney* statistical tests. The results intends to provide a strategic decision benchmarking for decision-making, as well for possible interested in the studied subject. Similarities found in survey for the decision maker style and his decision characteristics shown to be independents of the estimated objective effectiveness.

**Key-words:** Decisional features, Companhia Paranaense de Energia, decision maker style, Survey method, decisional process, decision-making

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – IMPLEMENTAÇÃO DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA.....	19
FIGURA 2 – ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO. ....	19
FIGURA 3 – FASES DO PROCESSO DE DECISÃO POR SIMON (1963).....	21
FIGURA 4 – OS ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO. ....	22
FIGURA 5 – ADMINISTRAÇÃO DE TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO .....	26
FIGURA 6 – NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO .....	28
FIGURA 7 – CICLO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	35
FIGURA 8 – DIAGRAMAÇÃO DA PESQUISA.....	36
FIGURA 9 – PROCESSO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ....	37
FIGURA 10 – IDADE VERSUS ESCOLARIDADE. ....	50
FIGURA 11 – IDADE VERSUS NÍVEL ORGANIZACIONAL .....	50
FIGURA 12 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS ESCOLARIDADE.....	51
FIGURA 13 – GÊNERO VERSUS NÍVEL ORGANIZACIONAL .....	52
FIGURA 14 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS TEMPO DE ORGANIZAÇÃO ..	52
FIGURA 15 – ESCOLARIDADE VERSUS TEMPO DE ORGANIZAÇÃO .....	53



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TÉCNICAS TRADICIONAIS E MODERNAS DE DECISÃO .....	23
QUADRO 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS NA DECISÃO EM GRUPO. ....	25
QUADRO 3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO INSTRUMENTO .....	40
QUADRO 4 – GÊNERO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	54
QUADRO 5 – IDADE VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	55
QUADRO 6 – TEMPO DE ORGANIZAÇÃO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	56
QUADRO 7 – ESCOLARIDADE VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	57
QUADRO 8 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	58
QUADRO 9 – PRESENTE OU FUTURO VERSUS ESTILO DE DECISÃO.....	59
QUADRO 10 – INDIVIDUAIS OU COLETIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO ....	59
QUADRO 11 – ESTILO DO SUPERIOR VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	60
QUADRO 12 – OBJETIVAS OU SUBJETIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO ....	61
QUADRO 13 – LENTAS OU RÁPIDAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	62
QUADRO 14 – RACIONAIS OU EMOCIONAIS VERSUS ESTILO DE DECISÃO ...	63
QUADRO 15 – ARRISCADAS OU SEGURAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO ....	64
QUADRO 16 – RESULTADO ANTECIPADO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	64
QUADRO 17 – ALTERNATIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	65
QUADRO 18 – OPINIÃO DA EQUIPE VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	66
QUADRO 19 – OPINIÃO SUBORDINADOS VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	67
QUADRO 20 – FREQUÊNCIA FEEDBACK VERSUS ESTILO DE DECISÃO.....	68
QUADRO 21 – REAVALIAÇÃO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	69
QUADRO 22 – SELEÇÃO DA EQUIPE VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	70
QUADRO 23 – CURTO OU LONGO PRAZO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	71
QUADRO 24 – IMPACTO FINANCEIRO VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	72
QUADRO 25 – EFICÁCIA DAS DECISÕES VERSUS ESTILO DE DECISÃO .....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVOS .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 O PROCESSO DECISÓRIO .....	14
2.2 A TOMADA DE DECISÃO.....	16
2.2.1 As fases da decisão .....	20
2.2.1.1 Os tipos de decisão .....	22
2.2.1.2 Os níveis hierárquicos nas tomadas de decisões .....	26
2.3 ESTILOS DECISÓRIOS.....	29
2.4 GERENCIAMENTO DA DECISÃO.....	32
2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO ALIADA AO PROCESSO DECISÓRIO .....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	38
3.1.1 População e coleta de dados .....	39
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.2.1 Elaboração do questionário.....	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	46
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>49</b>
4.1 PERFIL DO RESPONDENTE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ....	49
4.1.1 Correlações perfil do respondente x estilo de decisão .....	54
4.1.2 Correlações opinião no processo de decisão x estilo de decisão .....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	77
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	77
5.3 COMENTÁRIO FINAL .....	78
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE 1 – Instrumento de coleta de dados para a pesquisa .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo relata o processo da tomada de decisões a partir de suas características na Companhia Paranaense de Energia – COPEL. Baseado na literatura brasileira e internacional, o estudo descreve as características do processo decisório com suas etapas que a permeiam, desde a identificação do problema a aplicação do plano de ação determinado.

Cada qual com seus estilos, os tomadores de decisão nutrem-se de informações, coletadas por diversos meios, com o fim de se embasar com dados reais para definições que abrangerão determinados níveis organizacionais dentro da empresa. Avaliar as características decisórias num processo de tomada de decisão, os tornam uma valiosa função estratégica para obtenção da disputada vantagem competitiva perante os concorrentes. A aplicação destas decisões, de acordo com autores relacionados ao tema, não estaria na intuição ou emocional de seus decisores, e sim, em uma pesquisa com uma análise minuciosa dos dados, partindo de uma coleta que tenha universo e amostra bem definidos, portando um instrumento de pesquisa com questões fidedignas e pertinentes ao objeto de estudo, que possibilitem tirar as melhores informações interpretadas pelos responsáveis. O estudo estatístico é uma importante etapa de se tornar o tema viável no âmbito empresarial.

A pesquisa volta-se a COPEL, visando obter a percepção de seus decisores com referência as características de seus processo decisórios. Aplicar um questionário, baseados nos estudos de Macadar (1998), como forma de coleta de dados. A análise das informações transpostas ao instrumento foi por meio de testes estatísticos de *H de Kruskal-Wallis*, *U de Mann-Whitney* e correlações de *rho de Spearman* com o fim de caracterizar os impactos das definições dos planos de ação tomados dentro da companhia.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

De acordo com Kauffmann (1968, p. 13):

Devemos continuar a agir e a tomar decisões, apenas baseados em intuições? Pode alguma coisa ser realizada sem certos tipos de inteligência mais elevada – os talentos preciosos de poucos homens geniais que, em política, negócios ou administração, tem causado enormes sucessos... ou terríveis catástrofes? Ou estamos nós agora na posse de certas formas de conhecimento, e mais particularmente de métodos, que nos possibilitam trazer para intuição uma quota adicional da lógica matemática, que substitui, até certo ponto, o empirismo puro?

Os gestores e administradores, independentemente da época em que vivem, estão cientes que a tomada de decisão, tanto no âmbito administrativo ou político, contém uma demanda que deve ser levantada, estudada, manipulada, e, por fim, aplicada a decisão avaliada. No século XXI, a complexidade do mundo moderno dificulta ainda mais as ações/attitudes humanas, pois no momento que se tem ciência de uma decisão e se ela não é baseada em fatos verdadeiros, a chance do impacto da decisão ser positiva é maior. A necessidade de estudar o plano de ação a ser implementado, exclui a alternativa de que a decisão será determinada pela intuição humana, pois deriva de aspectos emocionais e psicológicos momentâneos que as pessoas vivem e que, racionalmente, interfere no processo decisório.

Choo (2006, p. 253) coloca que:

A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas. A ideia é que as regras e rotinas esclareçam o necessário processamento de informação diante de problemas complexos, incorporem técnicas eficientes e confiáveis aprendidas com a experiência e coordenem ações e resultados dos diferentes grupos organizacionais.

Tarapanoff (2006) inclui um ponto determinante numa das etapas para o processo decisório: o processamento da informação. Ao se falar no processamento de informações, remete-se a gestão da informação e, por consequência, ao ciclo informacional. O ciclo informacional é iniciado a partir do momento em que uma necessidade informacional ou uma demanda é estabelecida. Tarapanoff (2006) finaliza afirmando que a informação tende a ser gerada, selecionada, determinando-se uma representação a ela e, em seguida, deixando-a armazenada. Quando a

informação necessita ser utilizada, recupera-se, distribui aos setores da organização e, por fim, faz-se o uso para o seu determinado objetivo.

As relações entre o processo decisório e a gestão da informação estão interligadas no estudo da utilização da informação que se possui. A importância de subsidiar-se dos dados, informações e o conhecimento para a tomada de decisões é determinante para os impactos das decisões serem positivas ou negativas.

O desenvolvimento do estudo analisará as características do processo decisório na COPEL. O campo de análise abrange desde a definição da demanda, da necessidade de se tomar uma decisão numa determinada área de atuação; o levantamento de dados que a justifique; a metodologia para análise dos dados coletados; a tomada de decisão na demanda ofertada; e, por fim, os impactos dos resultados obtidos com a decisão.

## 1.2 PROBLEMA

O processo de tomada de decisão deriva de uma análise metódica, no qual o levantamento de dados tem suma importância em grau qualitativo e quantitativo. Uma boa coleta de dados, com universo amplo, disponibiliza informações que geram conhecimento agregado para a interpretação do problema a ser solucionado. A abstração nos resultados obtidos deve ser maior do que analisar simplesmente dados para suprir uma demanda futura numa organização. Suprir com excelência uma demanda futura é o que a alta gerência da COPEL idealiza como prevenção satisfatória nas tomadas de decisões.

Segundo Simon (1963, p. 17) “partindo da premissa de que administrar é tomar decisões, que a mais importante qualidade do executivo é a sua capacidade de decidir”, o estudo visa analisar se o impacto das decisões tomadas pela concessionária corresponde às expectativas de seus decisores. Assim sendo, define-se o problema que conduz a presente pesquisa na forma da seguinte pergunta: *As características do processo decisório na COPEL estão associadas as características dos decisores e relacionadas entre si?*

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar as características do processo decisório e suas relações entre si. Para isto, são necessários que os seguintes objetivos específicos sejam atingidos:

- Desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados representando as características de um processo decisório, com suporte de um referencial teórico;
- Aplicação do instrumento de coleta de dados na COPEL e tabulação dos dados obtidos;
- Verificação de existência de padrões formados por algumas características do perfil dos respondentes em relação as características do processo decisório;
- Averiguação da relação entre as características do processo decisório.

Atributos agrupados que irão subsidiar a conclusão do estudo proposto, com a visão disposta a agregar conhecimentos nas modelagens no processamento da decisão voltadas a companhia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aborda-se neste tópico, o embasamento teórico do estudo, envolvendo os itens determinantes que moldam o processo decisório na gestão empresarial.

### 2.1 O PROCESSO DECISÓRIO

De acordo com Certo (2005, p. 125) “uma decisão é uma escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis”. O autor considera ainda a tomada de decisão um processo de escolha da melhor alternativa para atingir os objetivos projetados pela organização. A coleta de informações para a definição das alternativas no processo da escolha de uma decisão deve ser levada em conta à abrangência do problema identificado, tornando a medida mais sistemática ou não.

A volatilidade, o volume e a atualização das informações de modo global, não só no ambiente empresarial, contribuem para que as tomadas de decisões sejam muitas vezes intuitivas, na qual o ser humano leva em consideração seu estado emocional e seu atual momento como pessoa, estando feliz, triste ou até mesmo sem nenhum sentimento, porém há necessidade da solução para o problema levantado e a decisão precisa ser tomada. Simon (1963) comenta que o indivíduo que está prestes a decidir a tomar uma decisão, se vê em plena encruzilhada e a decisão está concentrada apenas no momento final. Não fundamentar as decisões com alternativas e metodologias que realmente possam agregar valor e solucionar o problema evidenciado na organização, significa aumentar as possibilidades de o impacto da medida ser negativo.

Na mesma linha de pensamento, Thompson Jr. (1995, p. 1) afirma que “um processo decisório só existe quando o responsável pela tomada de decisão pode escolher entre dois ou mais planos de ação alternativos”. O autor enfoca ainda nos problemas de um processo de decisão, alegando que quando há somente um plano de ação, não deve haver problemas na tomada de decisão. Para complementar, Thompson Jr. (1995) enfatiza que no processo de decisão as alternativas devem ser distintas e separadas, não só no sentido em que representem escolhas diferentes,

mas também na implicação de diferentes resultados, diminuindo consideravelmente os problemas no processo decisório.

Segundo Simon (1963), Thompson Jr. (1995) e Egert (2012) avaliar as melhores alternativas para o problema apresentado é mais um indício de sucesso na tomada de decisão. O levantamento de informações e coleta de dados verdadeiros, tanto nos âmbitos econômicos como nos políticos e sociais, sob visão gerencial, são fundamentais para subsidiar os estudos para o processo decisório. Egert (2012) admite que quando o responsável pela decisão a ser tomada não tem o conhecimento profundo dos dados/informações pesquisados, o risco de gerar todo um processo decisório mal sucedido é grande, principalmente na ocorrência dos seguintes aspectos:

- Modelo conceitual não abrangendo as necessidades do processo como, também, falhas, pontos escuros, tendem a prejudicar a tomada de decisão pelo gerente;
- Relacionamento dos dados num Sistema de Informações Gerenciais (SIG) que forneçam informações incorretas ou insuficientes ao responsável pela tomada de decisão.

Determinando os dados ou informações como variáveis, Moritz e Pereira (2006) salientam o uso da informação e da comunicação no ambiente organizacional como importantes ferramentas de auxílio ao gestor no contexto para a tomada de decisão. De acordo com Moritz e Pereira (2006, p. 16) *apud* Moresi (2000) a variável informação é estruturada de três formas distintas:

**Informação institucional** – voltada à direção da empresa – possibilita observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, com a finalidade de monitorar e avaliar o desempenho, o planejamento e as decisões de alto nível; **Informação intermediária** – voltada ao corpo gerencial – permite observar as variáveis presentes nos ambientes externo e interno, monitorar e avaliar seus processos, o planejamento e a tomada de decisão de característica gerencial; e **Informação operacional** – voltada à chefia de setores e seções – possibilita executar as suas atividades e tarefas, monitorar o espaço geográfico sob sua responsabilidade, o planejamento e a tomada de decisão de seu nível.

Simon (1963), Certo (2005), Thompson Jr. (1995) e Moritz e Pereira (2006), enfatizam a utilização de informações como precursor de planos alternativos na modelagem da melhor decisão a ser tomada. Razões intuitivas não são aconselhadas para identificar a melhor opção dentre as expostas para suprir o



objetivo demandado pela organização. A sabedoria no momento da tomada de decisão, responsabilidade passada unicamente ao tomador de decisões, sejam eles gerentes, administradores ou gestores, é muito importante e pode ser percebido empiricamente em qualquer análise organizacional, conforme Egert (2012) *apud* Freitas *et al* (1997).

Outro fator preponderante no processo decisório nas organizações são os aspectos estratégicos, baseados nos recursos que as empresas proveem. Cabe também ao tomador de decisão vincular seu plano de ação a estratégia da organização para que o resultado, além de positivo, supere as expectativas da empresa. Porter (2004, p. 313) define a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras da empresa, como integração vertical. Atrelado a integração vertical, integram-se as medidas decisórias não só para os processos financeiros e econômicos como também para a matéria-prima da organização, conforme citação abaixo:

Muitas decisões de integração vertical são alicerçadas em termos de decisão de “fazer ou comprar”, enfocando os cálculos financeiros que tal decisão envolve. Isto é, a preocupação das empresas é com a estimativa das economias de custos proporcionadas pela integração em confronto com os investimentos requeridos para tal procedimento. A decisão de integração vertical é, contudo, bem mais ampla do que apenas isso. A essência dessa decisão não são os cálculos financeiros propriamente ditos, mas sim os números que lhes servem de matéria-prima. Porter (2004, p. 314).

## 2.2 A TOMADA DE DECISÃO

Nas diversas áreas do ramo empresarial, tanto nos setores públicos ou privados, a tomada de decisão é essencial para definir o rumo do plano de ação da organização. Escolher uma dentre outras alternativas para possível resolução do problema identificado, resulta em escolher a melhor alternativa demandada, abandonando as outras opções. Andrade e Amboni (2009, p. 130) defende esta posição, expondo a seguinte afirmação:

Decidir e resolver problemas não são fatos necessariamente idênticos, pois para certos problemas, talvez não haja escolha. Por conseguinte, a tomada

de decisão envolve a seleção de um curso de ação dentre duas ou mais alternativas, a fim de se alcançar uma solução para um dado problema.

Andrade e Amboni (2009, p. 129) definem o significado da tomada de decisão do seguinte ponto de vista:

A tomada de decisão é um processo contínuo que permeia toda atividade empresarial. Em qualquer empresa, toda pessoa é virtualmente um decisor. O trabalhador que desliga o torno para fumar um cigarro é parte do sistema decisório, do mesmo modo que os executivos que resolvem construir uma fábrica de elevado custo. As consequências destas e de outras decisões variam de acordo com o impacto causado sobre os objetivos globais da empresa. Em face das consequências percebidas na tomada de decisão, muitas pessoas a consideram uma tarefa difícil e pesada. Portanto, é muito bom que a capacidade para tomar melhores decisões possa ser desenvolvida por meio de treinamento, experiência e um conhecimento ampliado do processo total que conduz à decisão.

A utilização de padrões e processos padronizados para tomadas de decisões pelo seu respectivo responsável, aumenta consideravelmente as expectativas do resultado ser satisfatório pela percepção da organização. Basicamente, este processo abrange a identificação de um problema, a escolha de alternativas para solucioná-lo, seleção das melhores alternativas e, por fim, a tomada de decisão para implementação. Certo (2005, p. 130) descreve a seguir as etapas para este processo:

- **Identificar um problema existente.** Tendo em vista que a tomada de decisão é um processo de solução de problemas, identificar adequadamente as barreiras a serem enfrentadas é o primeiro passo para que o tomador de decisões tome medidas para eliminá-las. As informações relativas aos problemas chegam ao responsável pelos seguintes meios:
  1. Pedidos emitidos pelos supervisores dos gerentes;
  2. Situações retransmitidas aos gerentes por seus subordinados;
  3. Atividade normal dos próprios gerentes.
  
- **Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema.** A partir da identificação do problema, os gerentes devem enumerar o maior número de alternativas possíveis. Porém, os gerentes devem estar cientes das cinco limitações quanto ao número de soluções escolhidas:
  1. Fatores de autoridade (hierarquia da organização);

2. Fatores biológicos ou humanos (aspectos humanos relativos a organização);
  3. Fatores físicos (aspectos físicos relativos a organização);
  4. Fatores tecnológicos (nível de tecnologia organizacional);
  5. Fatores econômicos (certas alternativas podem ser onerosas demais para a organização).
- **Selecionar a mais benéfica das alternativas.** Após avaliar cada alternativa, os tomadores de decisão podem selecionar a solução mais benéfica, descrita em três etapas:
    1. Aqueles que tomam decisões devem enumerar, da maneira mais exata possível, os efeitos potenciais de cada alternativa, como se a alternativa já tivesse sido escolhida e implementada;
    2. Atribuir um fator de probabilidade a cada um dos efeitos potenciais, ou seja, indicar qual a probabilidade de ocorrência de um efeito se a alternativa fosse implementada;
    3. Comparar os efeitos esperados de cada alternativa e suas respectivas probabilidades, sempre de acordo com as metas organizacionais da empresa.
  - **Implementar a alternativa escolhida.** Apoiar a decisão escolhida para obter sucesso objetivado. A figura 1 representa o ciclo de normas, restrições e políticas que abrangem a implementação da alternativa escolhida.

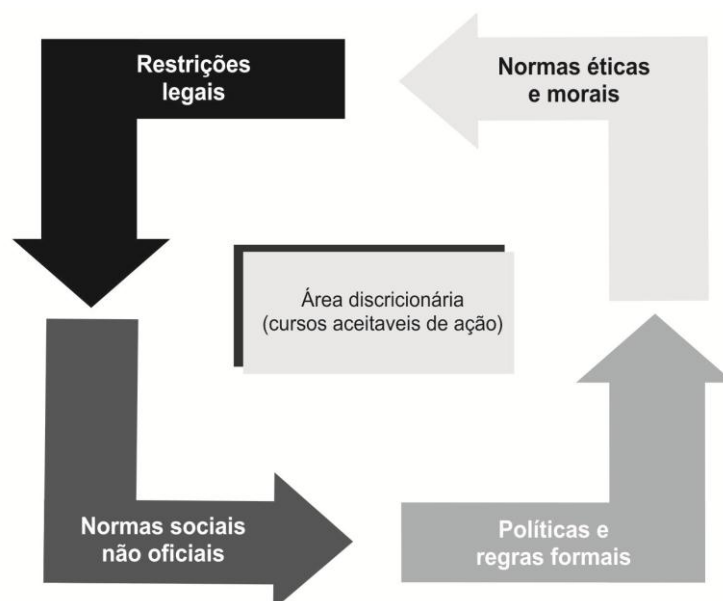


FIGURA 1 – IMPLEMENTAÇÃO DA ALTERNATIVA ESCOLHIDA.

FONTE: Adaptado de Certo (2005, p. 133)

- **Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.** Os tomadores de decisão devem fazer feedback para determinar o efeito da alternativa implementada no problema identificado. Se o problema não estiver sendo resolvido, os gerentes precisam buscar e implementar outras alternativas. A figura 2 representa as etapas da tomada de decisão.

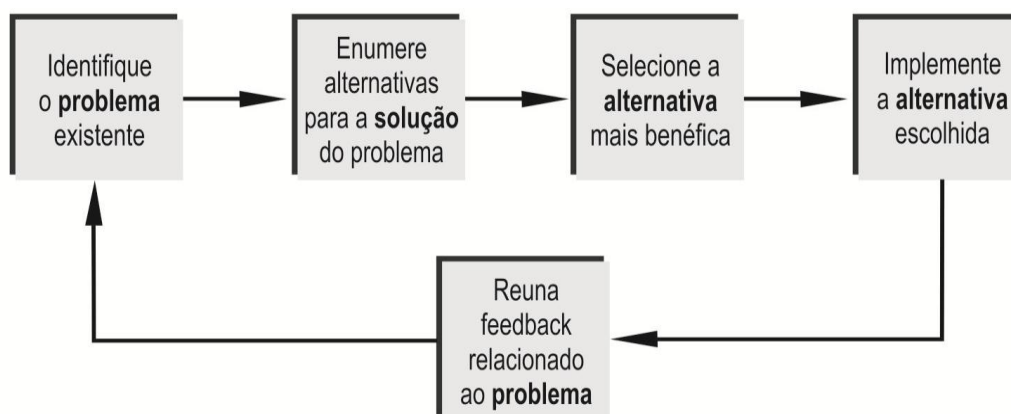


FIGURA 2 – ETAPAS DA TOMADA DE DECISÃO.

FONTE: Adaptado de Certo (2005, p. 132)

Egert (2012) e Certo (2005) destacam, nas etapas citadas na figura 12, a importância de acompanhar os resultados positivos que estão sendo obtidos mediante a tomada de decisão. Administrar uma decisão é admitir que as outras

alternativas não foram suficientes superiores para serem aplicadas. Voltar atrás e ter atitude de alterar uma decisão, caso o feedback mostre que os resultados estão sendo insatisfatórios, é uma outra grande virtude do responsável do processo de decisão da organização.

Simon (1965, p. 5) afirma que “a cada decisão envolve a seleção de uma meta e de um comportamento com ela relacionado”. Complementa ainda que a meta pode ser apenas um estágio intermediário para um fim, até que o objetivo final é alcançado. Simon (1965) evidencia de fato que a decisão é um processo talvez complexo, dependendo do problema tratado, porém são etapas essenciais para decidir o rumo da organização.

### 2.2.1 As fases da decisão

Ao abordar o processo de decisão, não deve ser citado apenas o resultado final entre as alternativas disponíveis, mas, sim, referenciar todo o processo. Simon (1963, p. 14) descreve este processo em três fases essenciais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir entre um deles:

A primeira fase no processo – à análise do ambiente procurando-se identificar as situações que exigem decisão – chamaremos de atividade de *coleta de informações* (utilizando o significado militar). A segunda – a de criar, desenvolver e analisar possíveis cursos de ação – chamaremos de atividade de *estruturação*. A terceira – a de escolher uma linha determinada de ação entre as disponíveis – designaremos como atividade de *escolha*.

Segundo o autor citado, a fase de coleta de informações é a mais importante, pois precede a estruturação, e por conseguinte a escolha. O ciclo de fases, todavia é muito mais complexo do que sugere essa sequência. Cada fase de tomada de determinada decisão constitui por si mesma um processo complexo. A fase de estruturação pode requisitar mais informações, além de que os problemas podem gerar subproblemas. Simon (1963) admite que o processo decisório é um mecanismo complicado de se trabalhar. Na figura 3 segue o ordenamento das fases do processo de tomada de decisão.

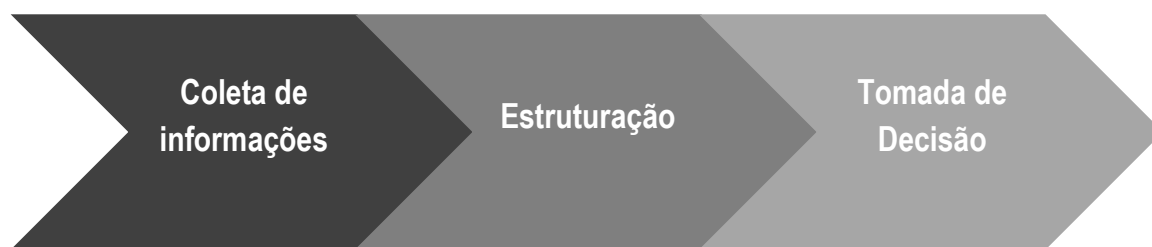


FIGURA 3 – FASES DO PROCESSO DE DECISÃO POR SIMON (1963).  
FONTE: O AUTOR (2013).

Para Bateman e Snell (1998) o processo decisório deve seguir por seis estágios, conforme figura 4. O primeiro é a identificação e o diagnóstico do problema, reconhecer que um problema existe e que necessita ser resolvido. O segundo estágio é elaborar soluções alternativas, basear-se em experiências passadas ou desenvolver soluções inovadoras e criativas sob medida. O terceiro é a avaliação das alternativas, tem o objetivo de prever as consequências de cada alternativa estipulada. O quarto estágio cabe a escolha da melhor alternativa, a tomada de decisão para suprir a necessidade demandada. A quinta fica a cargo da implementação da decisão, o autor propõe cinco passos: determinar como as coisas estarão quando a decisão for totalmente operacional, ordenar cronologicamente os passos necessários para se chegar uma decisão totalmente operacional, listar os recursos e atividades necessários para implementar cada passo, estimar o tempo necessário para cada passo e, por fim, atribuir a responsabilidade dos passos para os indivíduos específicos. O último estágio é a avaliação da decisão, na qual coleta-se informações sobre quão bem a decisão está operando, o feedback positivo implica que a decisão deve ser continuada, porém, se for negativo, a implementação requer mais tempo, recursos, esforços ou reflexão, ou que a decisão é ruim. A figura 4 de Bateman e Snell (1998) ilustram os estágios para a tomada de decisão.



FIGURA 4 – OS ESTÁGIOS DA TOMADA DE DECISÃO.

FONTE: Adaptado Bateman e Snell (1998).

Tanto Simon (1963) e Bateman e Snell (1998), dadas suas devidas proporções, detêm de um pensamento semelhante nas fases de um processo de decisão. Antes de tudo, um problema foi identificado e precisa ser resolvido, a partir de então a coleta de informações é o estágio para o levantamento de alternativas capazes de suprir o problema demandado. A fase de estruturação de Simon (1963) assemelha-se com a geração e avaliação das alternativas de Bateman e Snell (1998), ambas são etapas de maturação das alternativas escolhidas. Por fim, vem a tomada de decisão da melhor alternativa, juntamente com sua implementação no ambiente organizacional. O feedback é o monitoramento constante para avaliar se a decisão tomada está trazendo os resultados esperados pela organização.

#### 2.2.1.1 Os tipos de decisão

O processo de tomada de decisão contém diversos tipos e classificações encontrados na literatura. Simon (1963) define dois tipos de decisões aplicadas no

ambiente organizacional: decisões programadas e decisões não-programadas. As decisões são programadas na medida em que são repetitivas e rotineiras, cujo processo definido sustenta sua abordagem, de modo que não tenham de ser tratadas novamente cada vez que ocorram. Simon (1963) considera óbvio este conceito porque as decisões programadas tendem a ser repetitivas, todavia um problema específico surge repetidas vezes, será utilizado geralmente um método rotineiro para resolvê-lo.

As decisões serão não-programadas na medida em que forem novas, não-estruturadas e de importantes consequências. Simon (1963) complementa, apresentando diversos motivos para não utilização de um método que não está prefixado para o tratamento de um problema: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas, ou porque é tão importante que merece tratamento específico.

O quadro 1 representa os tipos e as técnicas das tomadas de decisão.

Tipos de Decisão	Técnicas de Tomar Decisão	
	Tradicionais	Modernas
<b>PROGRAMADAS</b> Decisões repetitivas e de rotina; A organização desenvolve processos específicos para tratá-las.	1. Hábito; 2. Rotina administrativa: - Procedimentos padronizados de operação; 3. Estrutura da organização: - Expectativas comuns; - Um sistema de sub-objetivos; - Canais de informações bem definidos.	1. Pesquisas operacionais; - Análise matemática; - Modelos; - Simulação com computador 2. Processamento eletrônico de dados.
<b>NÃO-PROGRAMADAS</b> Decisões políticas mal estruturadas; Tratadas por processos gerais de resolver problemas.	1. Julgamento, intuição e criatividade; 2. Normas práticas; 3. Seleção e treinamento de executivos.	Técnicas heurísticas de resolver problemas aplicados a: a) Treinamento de indivíduos que tomam decisões; b) Montagem de programas heurísticos de computadores.

QUADRO 1 – TÉCNICAS TRADICIONAIS E MODERNAS DE DECISÃO

FONTE: Adaptado de Simon (1963).

Andrade e Amboni (2009) também abordam as decisões programadas e as não-programadas em sua obra. Definem as programadas como tomadas de acordo com um hábito, uma regra ou um procedimento. Toda organização tem políticas, por escrito ou não, que simplificam as decisões em situações que se repetem, limitando ou excluindo alternativas. As decisões não-programadas são as que tratam de problemas incomuns ou peculiares. Se um problema não aparece com tanta



frequência para merecer uma política ou se for tão importante que mereça tratamento especial.

Simon (1963) e Andrade e Amboni (2009) tem uma visão semelhante para ambos os tipos de decisão. Ficam notórias que cada modelo trás suas particularidades e benefícios quando utilizadas como modelo nas organizações. Andrade e Amboni (2009) partem do princípio que as decisões programadas limitam a liberdade nas definições de planos de ação, porém admitem que esse tipo proporciona agilidade nos processos administrativos rotineiros das organizações. Simon (1963, p. 21) explica a distinção dos modelos programados e não-programados:

O motivo que nos leva a distinguir decisões programadas de decisões não-programadas é que diferentes técnicas são utilizadas para tratar os aspectos rotineiros ou não da tomada de decisões. A distinção, portanto, será conveniente para classificar essas técnicas. Será usada com este objetivo, esperando-se que o leitor se lembre, de vez em quando, que o mundo é predominantemente cinza, com umas poucas manchas de puro preto e branco.

Além dos tipos de tomadas de decisões citadas, a literatura apresenta as tomadas de decisões em grupo como proposta de solução organizacional na hora de decidir o plano de ação. Certo (2005, p. 139) argumenta que:

A prática da tomada de decisão em grupo beneficia a empresa, pois um grupo em geral pode chegar a mais alternativas, e melhores, que um indivíduo. A razão para isso é que um grupo pode contar com experiências organizacionais diversas, coletivas, como a base para tomar decisões, enquanto o gerente tem apenas as experiências limitadas de uma pessoa para se apoiar.

Embora a prática de tomar decisões em grupo tenha como essa sua principal vantagem, Certo (2005) cita como desvantagem que para apresentar e discutir as alternativas juntamente com os membros, leva mais tempo para que uma decisão seja tomada, o que inviabiliza sua utilização em algumas medidas que necessitam velocidade na escolha do plano de ação.

Para complementar, Certo (2005, p. 139) indica três técnicas distintas para tomada de decisão em grupo: brainstorming, técnicas de grupo nominal e técnica delphi.

- **Brainstorming:** processo de tomada de decisão em grupo em que o feedback negativo sobre qualquer alternativa sugerida por qualquer membro do grupo é proibido até que todos os membros tenham apresentado alternativas que consideram valiosas;
- **Técnica de grupo nominal:** processo destinado a garantir que cada participante tenha igual participação na tomada de decisão em grupo;
- **Técnica delphi:** envolve a circulação de questionários sobre um problema específico entre os membros do grupo, divide os resultados do questionário com eles e então continua a circular e refinar respostas individuais até alcançar um consenso a respeito do problema. Diferentemente das outras técnicas, nesta não há contato direto com nenhum membro do grupo.

Ainda citando a tomada de decisão em grupo, Bateman e Snell (1998, p.100) reúnem as principais vantagens e desvantagens potenciais no uso dessa tipologia, representadas no quadro 2.

Vantagens potenciais	Desvantagens potenciais
1. Maior conjunto de informações	1. Uma pessoa domina
2. Maiores perspectivas e abordagens	2. Satisfação
3. Estimulação intelectual	3. Pensamento grupal
4. As pessoas entendem a decisão	4. Deslocamento de metas
5. As pessoas são compromissadas com a decisão	

QUADRO 2 – VANTAGENS E DESVANTAGENS NA DECISÃO EM GRUPO.  
FONTE: Adaptado de Batelman e Snell (1998).

A administração do processo decisório em grupo, para Batelman e Snell (1998), compõem de três requisitos: um estilo de liderança apropriado, a utilização construtiva de discordância e conflitos e a intensificação da criatividade. O líder de grupo de tomada de decisão tenta minimizar os problemas relacionados ao processo. A concordância total e consistente entre os membros do grupo pode ser destrutiva. Pode conduzir ao pensamento grupal, a soluções não criativas e a uma perda de todo o conhecimento e diversidade de pontos de vista que os indivíduos trazem para o grupo. Por fim, destaca-se a intensificação da criatividade, na qual os membros são instigados a propor soluções diferenciadas para um problema não rotineiro. Neste contexto, vale citar Andrade e Amboni (2009) e Simon (1963), pois

afirmaram que as decisões não-programadas estimulam os participantes a terem planos de ação inovadores.

Na figura 5, Bateman e Snell (1998) retratam a administração do processo em grupo de modo ilustrativo.

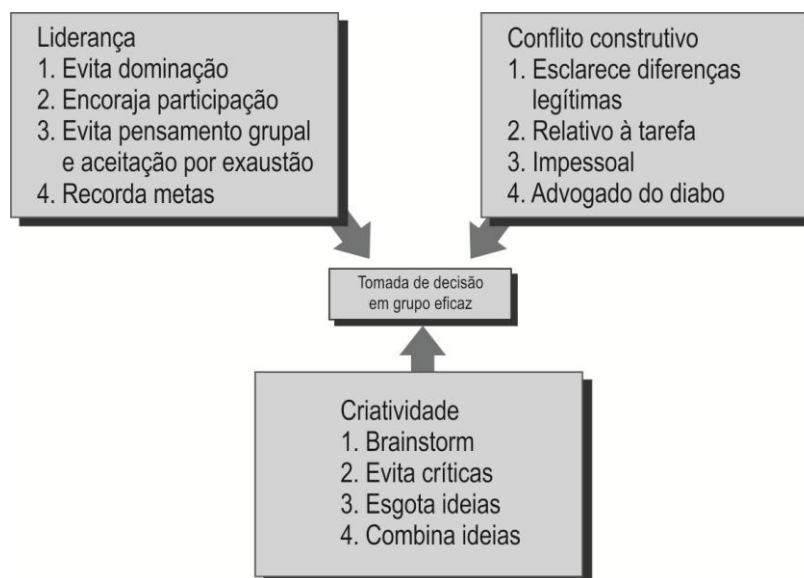


FIGURA 5 – ADMINISTRAÇÃO DE TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO  
FONTE: Adaptado de Batelman e Snell (1998).

### 2.2.1.2 Os níveis hierárquicos nas tomadas de decisões

As organizações são distribuídas hierarquicamente de acordo com funções que cada funcionário se enquadra. Porém, cada camada tem sua estrutura organizacional decisória atribuída conforme seu grau de relevância para a instituição. Simon (1963, p. 63) descreve como funciona a citada hierarquia nas organizações:

Uma organização pode ser descrita como um bolo de três camadas. Na camada inferior encontram-se os processos básicos do trabalho – no caso de uma organização industrial, os processos de aquisição de matérias-primas, elaboração do produto físico, armazenamento e embarque. Na camada intermediária temos os processos programados de tomada de decisão, os que regulam a operação diária dos sistemas de fabricação e distribuição. Na camada superior situam-se os processos não programados de decisão, os processos necessários para estruturar e reestruturar todo o sistema, fixar metas e objetivos e controlar-lhes a execução.

A estrutura hierárquica nas organizações leva a diferentes responsabilidades e focos na tomada de decisão. Em buscas de metas distintas, Moritz e Pereira (2006) distinguem as decisões em estratégicas, táticas e operacionais.

- **Decisões estratégicas:** são aquelas que determinam os objetivos da organização como um todo, seus propósitos e direção, sendo uma função exclusiva da alta administração. A direção da empresa tem o “quadro geral” de todos os elementos de seu negócio e precisa ser capaz de integrá-los em um todo coerente no ambiente da organização. As decisões tomadas nesse âmbito também determinarão como a empresa se relacionará com os ambientes externos. Já que as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas no nível mais alto. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.
- **Decisões táticas:** são tomadas em um nível abaixo das decisões estratégicas. Normalmente são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. Decisões táticas são mais específicas e concretas do que decisões estratégicas e mais voltadas para a ação. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo ou treinamento do pessoal, entre outras.
- **Decisões operacionais:** são tomadas na base da estrutura organizacional, no campo da supervisão ou operacional de uma empresa, e se referem ao curso de operações diárias. Essas decisões determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pela gerência intermediária – e referem-se à maneira mais eficiente e eficaz de realizar as metas estabelecidas no nível médio. A definição de um cronograma de melhoria dos equipamentos e a determinação do nível apropriado de estoque de matérias-primas são exemplos de decisões operacionais.

Conforme o nível hierárquico aumenta a importância, assim como o grau de complexidade, do plano de ação tomado torna-se mais estratégico, com resultados a médio e longo prazo. Na figura 6, a seguir, demonstra-se o tipo de decisão tomada de acordo como o nível organizacional.



FIGURA 6 – NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO  
 FONTE: Adaptado de Moritz e Pereira (2006).

Outra definição encontrada a respeito das tomadas de decisão de acordo como o nível organizacional da empresa é de Santos e Wagner (2005, p. 3) *apud* Antony (1995) onde apresentam subdivididos as responsabilidades e objetivos de cada decisão conforme a hierarquia da organização.

- Nível operacional – significa o uso eficaz e eficiente das instalações existentes e todos os recursos para executar as operações. A decisão de nível operacional é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas.
- Nível tático – Engloba a aquisição genérica de recursos e as táticas para aquisição, localização de projetos e novos produtos. As decisões no nível tático são normalmente relacionadas com o controle administrativo e são utilizadas para decidir sobre as operações de:
  - Formular novas regras de decisão;
  - Variação a partir de um funcionamento planejado;
  - Análise das possibilidades de decisão no curso das ações.
- Nível estratégico – Conglomera a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização. O propósito das decisões de níveis estratégicos, é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro-objetivos.

## 2.3 ESTILOS DECISÓRIOS

No estudo do processo da tomada de decisão, cabe avaliar os estilos decisórios individuais, encontrados na literatura. Perfis e conceitos que cada tomador de decisão agrega para definir seu plano de ação para organização. Conforme Egert (2012, p. 29) *apud* Driver *et al* (1990, p. 5):

Existem muitas maneiras pelas quais as decisões das pessoas diferem. Algumas gostam de arriscar; outras tomam longos atalhos para evitar o risco. Algumas tomam decisões sozinhas, enquanto outras parecem querer tomar decisões somente em grupo. Algumas pessoas se baseiam fortemente na intuição; outras procedem somente com base em uma análise detalhada. Algumas são rápidas, outras são lentas. Algumas pessoas parecem estar certas sobre quase tudo, outras vêem o mundo em sombras de possibilidade ao invés de em fatos concretos.

Diversos estilos decisórios permitem o responsável pela decisão dispor a organização a obter diferentes resultados a partir da definição do curso do plano de ação. Para entender e visualizar esses estilos de decisão, Egert (2012, p. 31) *apud* Driver *et al* (1990) descreve cinco estilos decisórios: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico.

- **O Estilo Decisivo:** é o indivíduo que usa de poucas informações para decidir. Tem como características: a conversa e ação diretas, pouco planejamento, pouco respeito à hierarquia, reuniões curtas com agendas claras tomando decisões a cada reunião. Esse tomador de decisão prefere organizações onde as tarefas são bem definidas e trabalha um problema por vez. Adota um estilo democrático e delegativo, busca resultados sem interferir na tarefa delegada. É orientado para resultados.
- **O Estilo Flexível:** também utiliza pouca informação para decidir, mas procura analisá-la sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. É geralmente adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalham inúmeros objetivos que normalmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Prefere organizações pouco estruturadas e regradas. Decide com base nas discussões do grupo no qual atua.

- **O Estilo Hierárquico:** planeja a longo prazo, faz análises complexas dos dados. Usa o máximo de informações para alcançar a única e melhor solução. É detalhista, tentando fazer antecipações, centralizador e controlador, preocupado com a metodologia utilizada e os resultados esperados. Acaba prejudicando sua comunicação pela complexidade e detalhamento das ideias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade.
- **O Estilo Integrativo:** usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis para tomar uma decisão. Ao mesmo tempo produz várias interpretações sobre as situações e dá valor a exploração e a criatividade. Geralmente suas decisões estão abertas a alterações e demoram para ser tomadas. Tenta ajustar interesses das pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. Os relatórios e projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “feeling”, fatos e opiniões como informação.
- **O Estilo Sistemico:** é o mais complexo e difícil de ser compreendido. Faz uma combinação das qualidades do integrativo e do hierárquico. É um maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Dá ênfase ao que é prioridade e utiliza estratégias detalhadas para tratar problemas. Faz uso de planejamento para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, visto que o conjunto é orientado para objetivos maiores e a longo prazo. Dá grande valor a informação, o que estimula sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Faz uso de todos os recursos para entender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos etc.)

Egert (2012, p. 32) *apud* Blaylock e Kees (1984) salienta que a percepção do tomador de decisão sobre o problema ao escolher métodos para conseguir as informações necessárias e avaliar alternativas se baseia em quatro fatores: o seu estilo cognitivo, processo cognitivo, o seu conhecimento e experiência.

Alegam Moritz e Pereira (2006, p. 43) que:

Assim como existem classificações diferentes de decisão, existem pessoas com tipos e estilos diferentes do processo de decisão e tendo pelo tomador de decisão seu estilo pessoal, as chances aumentam de promoções em posições hierárquicas na organização.

Os autores complementam, classificando o tomador da decisão em três estilos:

- **Indivíduo avesso a problemas (AP)** – procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças. Esse gestor trabalha para manter as condições atuais já que, mesmo não sendo o resultado ideal de um processo de decisão gerencial, são mais práticas para ele. Quando enfrenta dificuldades, ele busca minimizar os conflitos ou simplesmente ignora-os; assim, é frequentemente conhecido por encobrir as coisas. Esse gerente pode não reconhecer problemas no ambiente de negócios, se “fazer de cego” diante das dificuldades e possivelmente será a pessoa que mais resistirá às mudanças, mesmo que elas ocorram no melhor interesse da empresa. Os avessos a problemas são pessoas boas para manter uma organização em curso calmo e estável, e esse pode ser o estilo de tomada de decisão mais eficaz em ambientes nos quais existem poucas necessidades de mudanças;
- **Indivíduo solucionador de problemas (SP)** – é o de estilo mais comum. A maioria dos gestores espera ser confrontado com problemas e solucioná-los no curso normal de suas atividades. O SP reconhece que mudanças desnecessárias são infundadas, servem tão somente para gastar recursos organizacionais e para fomentar uma ilusão de progresso, confundindo a todos. Ele entende e aceita que a empresa, no mundo moderno dos negócios, opere sob condições de risco e de incerteza. Isso significa que a gestão da empresa estará freqüentemente em um ambiente muito agitado e competitivo, com o imperativo de se adaptar às circunstâncias em transformação. Os gestores (e as empresas) que falham em se adaptar comprometem o lucro e, eventualmente, podem colocar a organização em risco. A crítica que podemos fazer ao solucionador de problemas é que esse tipo de gerente se preocupa com os problemas atuais. No geral, essa pessoa está sempre reagindo aos problemas à medida que vão surgindo. Frequentemente, estes teriam sido mais bem gerenciados se tivessem sido previstos quando eram menores e podiam ser administrados com mais eficácia. O gestor solucionador raramente prevê os problemas, mas é muito eficaz em lidar com eles quando se tornam conhecidos; e



- **Indivíduo previsor de problemas (PP)** – como o próprio nome sugere, busca ativamente antecipar os problemas e tenta lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a empresa. Esse gestor está entusiasmado e envolvido com o planejamento futuro e a criação de alternativas. Ele não apenas reconhece a necessidade de mudanças, mas acredita que a melhor maneira de se lidar com elas é prevendo-as, e não meramente reagindo às necessidades atuais. Esse tipo de tomador de decisões faz uso de análise de dados, não simplesmente para compreender o presente, mas também para prospectar o futuro.

## 2.4 GERENCIAMENTO DA DECISÃO

A importância de um dirigente ou gestor no ponto de vista de Motta (1997, p. 50), “desde a introdução de modelos matemáticos e sistemas de computação nas grandes organizações modernas, passou-se a considerar o dirigente, pelas escolhas racionais fundamentadas nos métodos eletrônicos, racional, sistemático e analítico”. Para complementar, Motta (1997, p. 57) reflete sobre os cursos de ação intuitivos de seus decisores.

A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.

Motivos emocionais permeiam os responsáveis pelas decisões no âmbito organizacional. Pode-se afirmar que decisores "emocionais" seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os "racionais" seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais. Estes estilos decisórios devem ser considerados ao se analisar o processo decisório e perfil do tomador de decisão. Ainda neste contexto, Motta (1997, p. 50) afirma que “a intuição é tida como altamente impregnada dos conhecimentos e experiências acumulados pelo indivíduo, mas que, talvez, ainda não sejam parte do próprio consciente”. Esta

afirmação comprova que as decisões intuitivas são levadas em consideração num determinado momento emocional que o indivíduo, aqui o decisor, esteja passando, tornando esta decisão altamente incerta.

Avaliando sobre um outro ponto de vista, o gerenciamento da decisão sobre os aspectos de certeza, risco e incerteza, fica a cargo da quantidade de informações de que os decisores dispõem sobre planos de ação e os possíveis resultados que podem ocorrer deles. Thompson Jr. (1995) complementa, descrevendo a linha de conhecimento entre certeza, risco e incerteza.

- **Certeza:** a certeza é um estado de conhecimento em que o tomador de decisão tem informações completas sobre o problema decisório com o qual se defronta. Cada alternativa à sua disposição é conhecida, bem como o resultado específico de cada uma delas. Prevalece, então, o conhecimento perfeito;
- **Risco:** risco é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão está consciente dos planos de ação, mas não tem certeza a respeito dos seus possíveis resultados. A característica distintiva do risco é que a probabilidade de cada resultado é conhecida ou pode ser estimada. Há dois tipos de risco: o risco objetivo existe quando a probabilidade de que um determinado resultado aconteça possa ser computada objetivamente, seja a partir de dados históricos ou a priori; e, o risco subjetivo existe quando a probabilidade que um determinado resultado aconteça é estimada de modo subjetivo, talvez por uma "forte" intuição baseada na experiência e familiaridade com a situação - em outras palavras, o tomador de decisão acredita piamente que tem um "insight" especial a respeito da probabilidade de cada resultado;
- **Incerteza:** a incerteza é um estado de conhecimento onde o tomador de decisão não está consciente a respeito da totalidade dos planos de ação. Além disso, ele não é capaz de formular (objetiva ou subjetivamente) probabilidades confiáveis sobre os resultados de cada plano de ação. A informação é incompleta demais para permitir que ele identifique cada alternativa e faça estimativas acerca dos resultados prováveis sobre os quais se possa colocar um alto grau de confiabilidade. Dados históricos podem ser raros ou inexistentes, as experiências diante de algumas situações podem ser poucas, ou a estrutura das variáveis pode não ser suficientemente estável a ponto de permitir a previsão ou estimativa das probabilidades.

O gerenciamento de problemas decisórios vai além dos conhecimentos que o responsável pela decisão detém, e sim pelas informações que dispõe. A gestão da informação destaca-se nos métodos decisivos pela, organização, síntese e recuperação de dados/informações quando lhe são requisitados. No item seguinte será detalhado todo o processo do ciclo informacional e da gestão da informação.

## 2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO ALIADA AO PROCESSO DECISÓRIO

Num processo decisório, o levantamento das alternativas, para resolução do problema identificado, a informação é um grande subsídio para tomada de decisões. O gerenciamento de informações qualifica a definição do plano de ação por parte do responsável pela decisão. Campos (1997, p. 39) salienta a importância da informação no processo decisório, citando a gestão tecnológica.

A informação tem a função de subsidiar o processo de gestão tecnológica em suas várias etapas, contribuindo para torná-lo menos subjetivos, reduzindo as margens de risco; a importância da informação na avaliação do impacto econômico, social e ambiental das tecnologias; a informação aqui é imprescindível, pois, em contraponto ao caráter universal da ciência, a tecnologia é fortemente condicionada por fatores de natureza regional. Ao mesmo tempo, há a necessidade de se dispor de informações que permitam avaliar o impacto que a adoção de uma tecnologia trará para a própria empresa, para o setor industrial e para a região ou o país.

Tarapanoff (2006, p. 22) afirma que “o objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais”. A autora citada complementa que a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações.

Tarapanoff (2006, p. 24) cita a evolução da gestão de documentos e dados para o gerenciamento de recursos informacionais no apoio as decisões estratégicas.

Nesta nova perspectiva, o termo utilizado passa de gestão de informação para gerência de recursos informacionais, cuja principal finalidade é o acompanhamento eficiente de processos, o apoio à tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Além do gerenciamento de todo o ciclo da informação, inclui a

atividade de monitoramento ambiental (interno e externo). A responsabilidade pelo gerenciamento dessas informações é da competência de altos executivos.

Na literatura, apresentam-se outros conceitos sobre o uso da informação de maneira objetiva no apoio a escolha da melhor alternativa. Choo (2006, p. 119) explica o uso da informação na resolução do problema.

O uso da informação é a seleção e o processamento das informações, que resultam em novos conhecimentos ou ações. A informação é usada para responder a uma questão, solucionar um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação. O que constitui a solução de um problema depende das expectativas que grupos de pessoas criaram em função de sua educação, seu treinamento profissional e seu meio cultural.

A associação que fica evidenciada nas citações de Tarapanoff (2006) e Choo (2006) é a necessidade da qualidade no tratamento das informações no ambiente organizacional. Informações utilizadas como ativos, pois são partes constituintes para melhores tomadas de decisões empresariais.

Na figura 7, ciclo da gestão da informação.



FIGURA 7 – CICLO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO.  
FONTE: Adaptado de Tarapanoff (2006 apud Choo 1998).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (2002, p. 17) “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. O autor enfatiza que a requisição da pesquisa somente se faz necessário quando não há informações suficientes para a solução do problema ou quando o acesso á informação está desordenado que acaba por não se adequar ao problema.

“A elaboração de um projeto é feita mediante a consideração das etapas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa”, afirma Gil (2002, p. 21). O autor complementa esse conceito indicando uma apresentação do fluxo da pesquisa sob a forma de diagrama, deixando claro que a ordem das etapas não é absolutamente rígida e que adaptações a situações específicas ficam a critério do pesquisador. A figura 8, apresenta a diagramação da pesquisa:

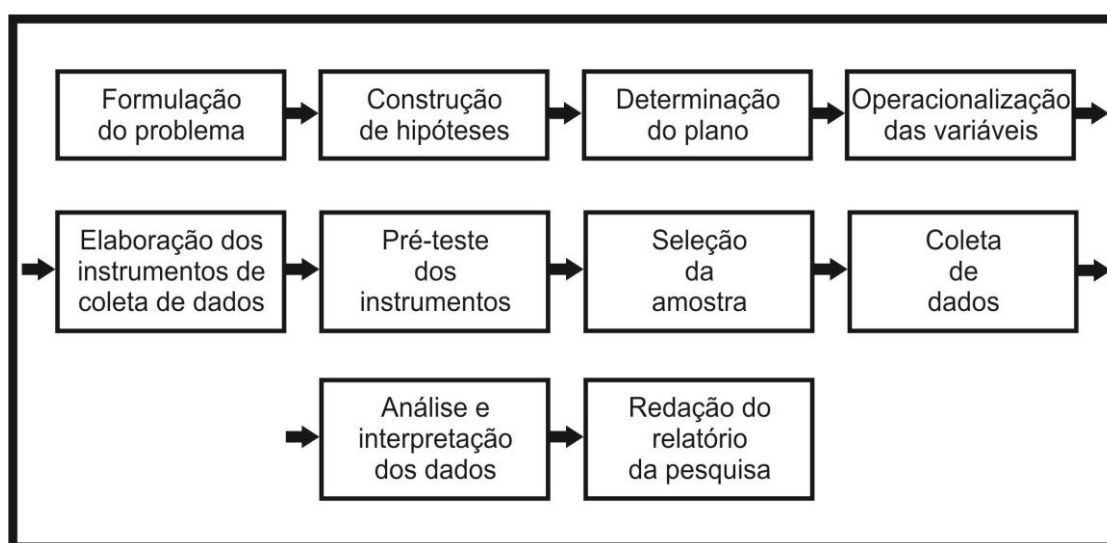


FIGURA 8 – DIAGRAMAÇÃO DA PESQUISA  
FONTE: Adaptado de Gil (2002).

O âmbito administrativo apresenta em sua literatura, outros modelos e esquemas de elaboração para projetos de pesquisa, com o principal objetivo de organizar as atividades do pesquisador de modo sequencial. Babin *et al* (2005) propõe como metodologia a divisão das etapas do processo em: formulação, execução e analítica. A figura 9 representa esta metodologia.

- **Formulação:** envolve a definição da substância e do processo de pesquisa. Compara este estágio como uma receita, onde a substância da pesquisa aponta para os ingredientes que irão produzir o resultado esperado. Um tutorial que acompanha qualquer receita, e este é o processo pelo qual diferentes ingredientes adquirem um significado;
- **Execução:** neste estágio, o pesquisador já detém ativamente de informações com as fontes apropriadas. Essas informações são manipuladas para detecção de erros, codificadas e armazenadas de modo a permitir que sejam analisadas de forma rápida e conveniente;
- **Analítica:** neste momento os dados estão em período de análise. As hipóteses são testadas e sustentadas ou não sustentadas com base na comparação dos verdadeiros resultados do estudo com os resultados previstos no estágio de formulação. Os resultados são analisados para oferecer respostas para as principais questões da pesquisa. O responsável das decisões já possui informações de dados concretos e pode tomar medidas com base em um melhor entendimento da situação.

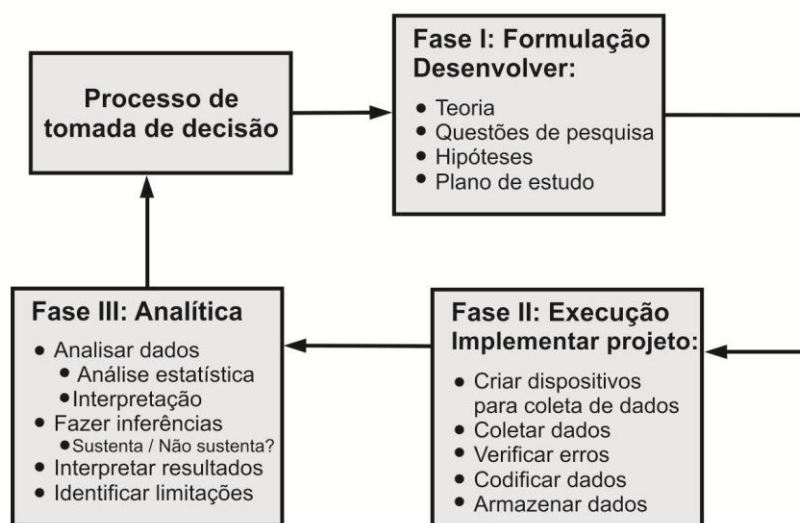


FIGURA 9 – PROCESSO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.  
FONTE: Adaptado de Babin *et al* (2005).

Tanto Gil (2002) como Babin *et al* (2005) salientam a importância da organização das atividades estabelecidas na elaboração de um projeto de pesquisa. Embasar o desenvolvimento de um projeto, desde a formulação do problema até a análise dos dados coletados para redação do relatório final, é garantir que a padronização dos processos, independente do ramo de negócio da empresa, trará

resultados satisfatórios para instituição, ou simplesmente diminuir a margem de erro, além de agilizar o trabalho do responsável pelas tomadas de decisões.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada é a pesquisa *survey*. Por abordar questões com caráter exploratório e possuindo um instrumento de pesquisa, permite, também, fazer uso de questões de natureza quantitativa e qualitativa. A pesquisa *survey* pode ser descrita como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indiciado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”, de acordo com Freitas *et al* (2000, p. 1) *apud* Pinsonneault e Kraemer (1993).

A pesquisa com finalidade exploratória pode ser definida conforme conceitua Marconi e Lakatos (1990, p. 77):

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões de ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtem-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Pelo fato de o método *survey* ter sua natureza quantitativa, a presente pesquisa guarda elementos qualitativos devido ao instrumento de coleta de dados terem questões pontuais ao interesse da pesquisa. O questionário terá sua elaboração detalhada no tópico 3.2.

Considera-se o universo da pesquisa a COPEL e a amostra probabilística, “sua característica primordial é poder ser submetida a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade” Marconi e Lakatos (1990, p. 38), voltada ao nível estratégico da

organização, abrangendo gestores, gerentes e supervisores, que são, em sua maioria, responsáveis pela tomadas de decisões.

### 3.1.1 População e coleta de dados

A população em estudo são os tomadores de decisões na COPEL, o qual abrange analistas, supervisores e gerentes lotados nos polos de Curitiba, que possuem um quadro pessoal total de 4544 funcionários. A amostra obtida foi de 52 respostas, o que não se pode generalizar para toda a empresa, pois, para que a pesquisa tomasse tal proporção, o mínimo de amostra obtida teria de ser 368 participantes. A aplicação do instrumento de coleta de dados ocorreu através de visitas técnicas realizadas pelo pesquisador entre os dias 19 de novembro de 2012 a 27 de dezembro de 2012 nos setores situados na capital paranaense.

## 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento para coleta dos dados foi um questionário, aplicado nos departamentos da companhia. Fachin (2001, p. 147) afirma que “o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”. A autora arrola ainda sobre a necessidade do número de questões serem reduzidas ao mínimo possível, apresentar forma de redação simples, porém específicas ao objeto de pesquisa e claramente formuladas, ambas as atitudes com o intuito de prender a atenção do pesquisado.

Marconi e Lakatos (1990, p. 88) define questionário:

“um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a



necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário de dentro de um prazo razoável”.

Tanto Marconi e Lakatos (1990) quanto Fachin (2001) veem vantagens e desvantagens na utilização do questionário na coleta dos dados. O quadro 3 apresenta as principais considerações.

<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Atinge maior número de pessoas simultaneamente	Percentagem pequena dos questionários que voltam
Obtém respostas mais rápidas e precisas	Exige um universo mais homogêneo
Há maior liberdade das respostas, em razão do anonimato	Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador	A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização
Pode ser aplicado a um maior grupo de pessoas e em áreas extensas	Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário
O pesquisado tem mais tempo para responder as perguntas	Questionário respondido de forma incompleta

QUADRO 3 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DO INSTRUMENTO  
FONTE: Marconi e Lakatos (1990) e Fachin (2001).

Para o objetivo da pesquisa, a utilização do questionário como instrumento para coleta dos dados, adequa-se, pois, com perguntas fechadas, a possibilidade de mensuração e aplicação de métodos estatísticos com base nas respostas obtidas, a gama para tomada de decisões aumenta consideravelmente.

### 3.2.1 Elaboração do questionário

A elaboração do instrumento de coleta de dados teve o embasamento na literatura, principalmente nos estudos de Macadar (1998), moldando o questionário que será aplicado nesta pesquisa. O instrumento foi dividido em dois grupos de questões: o primeiro refere-se as características pessoais dos respondentes, afim de delimitar seu perfil; o segundo grupo é voltado a mensurar o comportamento dos pesquisados no ambiente profissional com o enfoque dado ao processo da tomada de decisão na organização.

No decorrer desta seção, ocorre a especificação do desenvolvimento do primeiro grupo de questões da pesquisa com objetivo, tipo de variável e referência de cada pergunta.

1. Qual seu sexo?

☐ Feminino

☐ Masculino

- **Primeira questão:** define o gênero do pesquisado e utiliza variável categórica com 2 opções.

2. Qual sua idade?

☐ Até 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ 36 a 45 anos ☐ 46 a 55 anos ☐ Acima de 55 anos

- **Segunda questão:** delimita a idade do pesquisado e utiliza variável categórica com 5 opções.

3. Há quanto tempo está na organização?

☐ Até 1 ano ☐ 1 a 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ 10 a 15 anos ☐ Acima de 15 anos

- **Terceira questão:** mensura o tempo de empresa do respondente com variável categórica com 5 opções.

4. Qual sua escolaridade?

☐ Ensino médio

☐ Graduação

☐ Especialista

☐ Mestre

☐ Doutor

- **Quarta questão:** verificar o grau de instrução do pesquisado com variável categórica com 5 opções.

5. Você faz parte de que nível dentro da organização?

☐ Operacional

☐ Tático

☐ Estratégico

- **Quinta questão:** verificar em que nível organizacional o pesquisado está inserido dentro da empresa. Variável categórica com 3 opções.

A seguir, a especificação da elaboração do segundo grupo de questões da pesquisa.

6. Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...

orientadas para o presente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | orientadas para o futuro  
(curto prazo) (longo prazo)

- **Sexta questão:** identificar a orientação com referência ao prazo da decisão. Escala intervalar, variando de 1 (curto prazo) a 5 (longo prazo). (Hofstede, 1991, Coletivismo vs individualismo. Adaptado pelo pesquisador).

7. Normalmente suas decisões são tomadas...

individualmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | coletivamente

- **Sétima questão:** mensurar a participação no processo da tomada de decisão. Escala intervalar, variando de 1 (individualmente) a 5 (coletivamente). (Hofstede, 1991, Coletivismo vs individualismo; Driver *et al*, 1990, Estilo decisório).

8. Você considera o estilo de seu superior direto como sendo...

autocrático | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | democrático  
(autoritário) (consultativo)

- **Oitava questão:** avaliar o estilo que melhor corresponde ao superior direto do respondente. Escala intervalar, variando de 1 (autoritário) a 5 (democrático). (Hofstede, 1991, Coletivismo vs individualismo; Driver *et al*, 1990, Estilo decisório).

9. Normalmente suas decisões são tomadas...

objetivamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | subjetivamente  
(com base em dados) (com base em impressões)

- **Nona questão:** embasar sobre as fontes utilizadas pelo pesquisado no processo de tomada de decisão. Escala intervalar, variando de 1 (objetivamente) a 5 (subjetivamente). (Driver *et al*, 1990, Estilo decisório).

10. Normalmente suas decisões são tomadas...

lentamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | rapidamente

- **Décima questão:** verificar a velocidade no processo decisório. Escala intervalar, variando de 1 (lentamente) a 5 (rapidamente). (SIMON, 1965; Driver *et al*, 1990, Estilo decisório).

11. Normalmente suas decisões são...

racionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | emocionais

- **Décima primeira questão:** analisar o impacto da decisão sob o aspecto emocional do decisor. Escala intervalar, variando de 1 (racional) a 5 (emocional). (Driver *et al*, 1990, Estilo decisório).

12. Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas...

arriscadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | seguras

- **Décima segunda questão:** viabilizar a confiabilidade nas alternativas referente ao plano de ação. Escala intervalar, variando de 1 (arriscada) a 5 (segura). (Hofstede, 1991, Aversão a incerteza).

13. As consequências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima terceira questão:** dimensionar se há alguma projeção em relação a decisão a ser tomada. Escala intervalar, variando de 1 (arriscada) a 5 (segura). (Hofstede, 1991, Aversão a incerteza, adaptado pelo pesquisador).

14. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima quarta questão:** mensurar a qualidade das alternativas disponíveis. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (Elaborada pelo pesquisador).

15. Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

**Décima quinta questão:** identificar a importância da opinião de cada participante. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (Hofstede, 1991 Coletivismo vs individualismo).

16. Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima sexta questão:** avaliar o grau de importância que o superior tem, perante a opinião de seus funcionários. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (Hofstede, 1991, Distância de poder).

17. Com que frequência é feito feedback da decisão tomada.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima sétima questão:** verificar o quão é avaliada e atualizada uma decisão tomada. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (SIMON, 1965, adaptado pelo pesquisador).

18. Caso o resultado da decisão não esteja sendo satisfatória, com que frequência a decisão é reavaliada.

Raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima oitava questão:** reavaliar o resultado de uma decisão tomada e a capacidade de voltar atrás e corrigi-la. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (SIMON, 1965, adaptado pelo pesquisador).

19. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

- **Décima nona questão:** objetiva analisar a participação do pesquisado durante o processo de seleção do grupo de trabalho. Escala intervalar, variando de 1 (raramente) a 5 (frequentemente). (Driver *et al*, 1990, Fatores que influenciam o estilo decisório; Kirschenbaum, 1992, Atividades executadas).

20. O resultado de suas decisões normalmente é conhecido...

curto prazo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | longo prazo

- **Vigésima questão:** mensurar o tempo que a decisão leva para mostrar os resultados. Escala intervalar, variando de 1 (curto prazo) a 5 (longo prazo). (SIMON, 1965, Davis e Olson, 1987, Avaliação de alternativas, Adaptado pelo pesquisador).

21. Suas decisões geralmente possuem um impacto financeiro...

baixo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | elevado

- **Vigésima primeira questão:** avaliar o impacto da decisão tomada sob o ponto de vista financeiro. Escala intervalar, variando de 1 (baixo) a 5 (elevado). (Elaborado pelo pesquisador).

22. Qual o percentual em que suas decisões atingem os objetivos estimados.

☐ 0 a 20%      ☐ 21 a 40%      ☐ 41 a 60%      ☐ 61 a 80%      ☐ 81 a 100%

- **Vigésima segunda questão:** verificar a eficácia das decisões. Variável categórica com 5 opções. (Elaborado pelo pesquisador).

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Com base nos dados coletados, foram aplicados testes estatísticos para melhor percepção e suas interpretações, com o fim de analisar e extrair informações relevantes para o objetivo em estudo. Encontram-se na literatura três testes que irão subsidiar o estudo estatístico para filtragem dos dados armazenados: o teste de *Kruskal-Wallis*, *U de Mann-Whitney* e correlações de *rho de Spearman*.

Segundo Maroco (2007, p. 227) o teste de *H de Kruskal-Wallis* “pode ser então usado para testar se duas ou mais amostras provém de uma mesma população ou se de populações diferentes ou se, de igual modo, as amostras provém de populações com a mesma distribuição”. O autor complementa a aplicação da fórmula, explicando como é efetuado o cálculo estatístico do teste:

Começamos por ordenar, por ordem crescente, todas as observações das diferentes amostras em conjunto (amostra global), atribuindo a cada observação a sua ordem na amostra global e mantendo a origem da observação (*i.e.* de que amostra provém essa observação). No caso de ordem dessas observações é dada pela média aritmética das ordens que essas observações teriam se não fossem empatadas.

A seguir, equação de *H de Kruskal-Wallis* que compara mais de dois grupos independentes.

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \left( \sum \frac{T^2}{n} \right) - 3(N+1) \quad (1)$$

Onde:

$H$  = *H de Kruskal-Wallis*

$N$  = número total da amostra

$T$  = soma dos postos do grupo  $i$

$n$  = tamanho amostral de cada um dos grupos

Conforme Maroco (2007, p. 219) o teste de *U de Mann-Whitney* “é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma

variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes”. O autor explica a utilização da equação do seguinte modo:

A estatística U de *U de Mann-Whitney* é dada pelo número de vezes que uma observação da amostra 1 precede uma observação da amostra 2 ( $U_2$ ) ou pelo número de vezes que uma observação de amostra 2 precede uma observação da amostra 1 ( $U_1$ ) depois de todas as N observações terem sido ordenados por ordem crescente.

A seguir, é apresentado as equações das duas amostras.

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - \sum R_1 \quad (2)$$

$$U_2 = n_1 n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - \sum R_2 \quad (3)$$

Onde:

$U = U \text{ de Mann-Whitney}$

$n, n =$  tamanhos dos grupos 1 e 2

$R =$  soma dos postos para o grupo 1

O terceiro ponto de análise é a utilização da correlação de *rho de Spearman*. Tal correlação servirá para mensurar a relação entre variáveis estudadas em uma escala ordinal classificatória. De acordo com Pocinho (2010, p. 48) “este tipo de coeficiente de correlação utiliza-se quando temos: teste não paramétrico (semelhante a uma distribuição livre), isto é, não coloca restrições quanto à forma da distribuição e escala de medida no mínimo ordinal”. A seguir, fórmula da correlação de *rho de Spearman*.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_i d_i^2}{N(N^2 - 1)} \quad (4)$$

Onde:

$\rho = rho \text{ de Spearman}$



$d_i^2$  = diferença entre as posições nas duas variáveis

N = o número dos pares dos valores

Pocinho (2010, p. 49) explica a aplicação da correlação da seguinte forma:

Para tal, temos que dar valores às posições: à pontuação mais baixa damos o valor 1 e assim sucessivamente. Quando os valores são iguais é a média dessas duas posições. Então,  $-1 \leq \rho \leq 1$ . Se as duas classificações são iguais,  $d_i$  é sempre zero e então  $r=1$  e a correlação é perfeita. Se as ordens mais altas de uma classe estão associadas às mais baixas da outra  $r$  torna-se negativo e se as duas classificações são inversas  $\rho=-1$ .

O valor do coeficiente de correlação varia entre -1 e +1, indicando que, quanto mais próximo a 1, a maior correlação entre as variáveis. O sinal mostra a direção entre as variáveis, sendo que negativo e próximo a 1 indica uma forte relação, inversamente proporcional. Elevando-se o coeficiente de correlação ao quadrado,  $R^2$ , obtêm-se uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra. Multiplicando por cem, tem-se o valor em percentagem.

Todos os testes foram realizados com um intervalo de confiança de 95%.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS OBTIDOS

A partir da aplicação do questionário, aborda-se neste tópico, a análise dos dados coletados, executando testes estatísticos indicados na presente pesquisa. Como auxílio para obtenção dos resultados para embasamento das conclusões, foi utilizado o software *SPSS Statistics* (NIE Norman H.; HULL C. Hadlai; e BENT Dale H., 2009) de propriedade da IBM, com o fim de otimizar e agilizar a análise dos dados.

A pesquisa foi dividida em duas partes, buscando, primeiramente, o perfil do respondente e, posteriormente, as características decisórias sobre a percepção no processo de tomada de decisão. Num universo de 4544 funcionários da empresa em estudo, lotados somente nos polos em Curitiba, obteve-se a amostra de 52 participantes, o que não foi suficiente para generalizar os resultados, para tal seria necessário à participação de no mínimo 368 respondentes. O intervalo de confiança foi de 95%, com um erro amostral de 5% denominado p-valor, termo que representa a probabilidade da hipótese ser confiável. Este termo estará presente nos quadros desta seção.

### 4.1 PERFIL DO RESPONDENTE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Os dados coletados foram correlacionados entre as questões pertinentes ao perfil do respondente. A participação foi de 17 mulheres e 35 homens que embasaram o presente estudo. Houve uma aderência masculina de 67,31%, aderindo mais que a metade do que o gênero feminino, 32,69%.

A figura 10 apresenta as relações entre as idades dos pesquisados e suas formações.

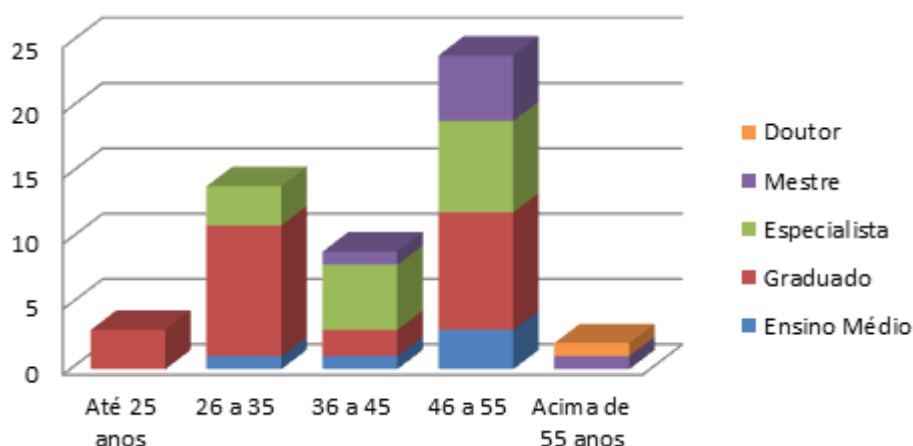


FIGURA 10 – IDADE VERSUS ESCOLARIDADE.  
FONTE: O AUTOR (2013).

O gráfico demonstra a predominância da graduação, especificamente na faixa etária de 26 a 35 anos e de 46 a 55 anos. Contabiliza-se também uma quantidade considerável de respondentes especialistas (pós-graduados) com idades entre 26 a 55 anos. Os pesquisados que possuem mestrado não tem uma representatividade destacável na pesquisa, mas estão acima de 36 anos. Doutorado possui apenas um respondente, com idade acima de 55 anos. Contudo, o nível de escolaridade não representa menor conhecimento ou experiência no setor de trabalho, pois as responsabilidades são as mesmas independentes da formação do pesquisado.

Em seguida, a figura 11 apresenta-se a idade relacionada ao nível organizacional.

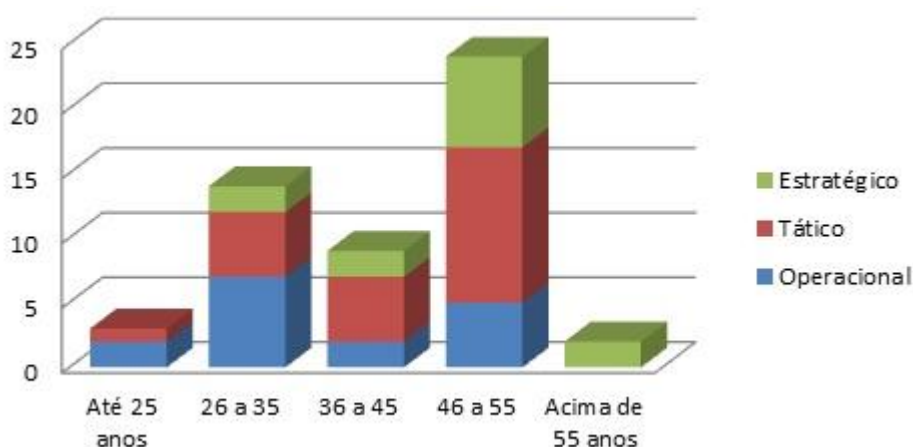


FIGURA 11 – IDADE VERSUS NÍVEL ORGANIZACIONAL  
FONTE: O AUTOR (2013).

A partir dos 25 anos, a pesquisa aponta que a empresa possui funcionários que são responsáveis pelas estratégias de ação a longo prazo e, acima de 55 anos, esse nível se confirma. Estabelecendo que integrantes do nível tático são responsáveis pelas decisões de médio a longo prazo, a hierarquia é predominante até os 55 anos de idade. Os cargos operacionais, com decisões a curto prazo, estão escalados entre as idades de 25 a 55 anos. Comprova-se o senso comum de que somente assumem cargos estratégicos, os trabalhadores que tiverem mais experiência de vida.

O gráfico da figura 12 apresenta, a seguir, as relações entre hierarquia e instrução.

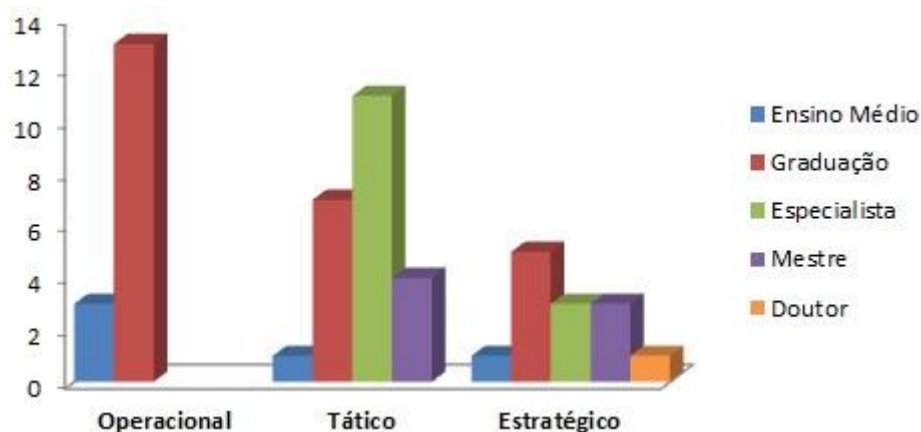


FIGURA 12 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS ESCOLARIDADE.  
FONTE: O AUTOR (2013).

O nível operacional abrange funcionários com instrução de graduação, predominante 81,25%, e ensino médio 18,75%. Pesquisados do nível tático, a maioria possui a formação de especialista 47,82%, o restante divididos nas escolaridades ensino médio, graduação e mestre, representando 4,34%, 30,43 e 17,39%, respectivamente, a organização. Assim como no nível operacional, o estratégico é composto na maioria por graduados 41,67%. Especialistas e mestres compõe 23,07%, doutor e formados no ensino médio 7,69%. Os dados apresentam um dinamismo educacional para os respondentes enquadrados no nível estratégico da organização, assim como nas decisões táticas, ficando de fora somente o título de doutor.

A seguir, gráfico da figura 13 relaciona o gênero dos respondentes com o nível organizacional.

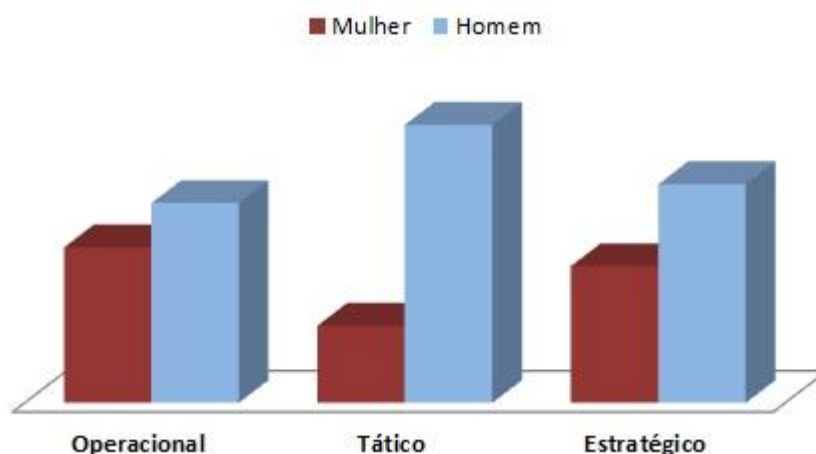


FIGURA 13 – GÊNERO VERSUS NÍVEL ORGANIZACIONAL  
FONTE: O AUTOR (2013).

O gráfico apresenta uma predominância masculina no quadro tático de empregados, com 78,26%. Neste mesmo nível, a diferença é visível para o grupo feminino, com 21,74%. As mulheres tem maior representatividade, no que tange os três níveis citados, no nível operacional, 43,75% e em cargos estratégicos o número é de 38,46%. Já os homens estão inseridos no nível operacional em 56,25% e no estratégico 61,54%. Representando que o gênero masculino, conforme o grupo da amostra, está mais presente nos níveis organizacionais que o feminino.

A seguir, gráfico da figura 14 relacionado ao tempo de organização e seu nível organizacional.

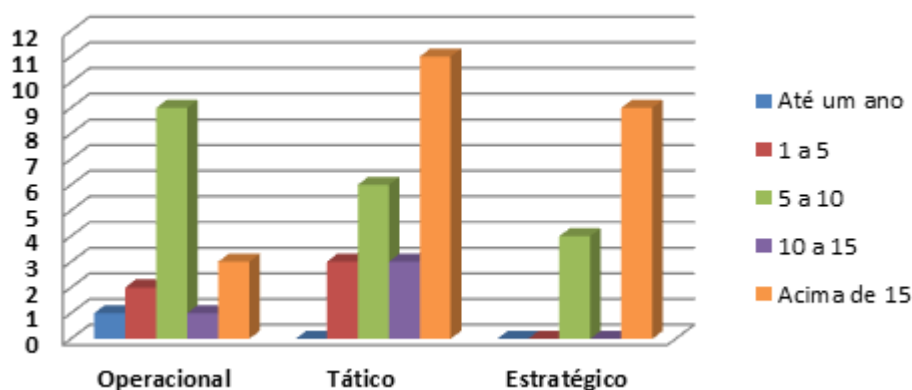


FIGURA 14 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS TEMPO DE ORGANIZAÇÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

No nível estratégico, a predominância dos pesquisados está entre 5 a 10 anos e acima de 15 anos, representando 25% dos respondentes integrados a organização. No âmbito tático, a pesquisa apontou que somente estão presentes

funcionários com mais de 1 ano de organização, com 44,23% dos empregados da companhia, situada aos polos de Curitiba. No plano operacional, verifica-se a maior participação de respondentes entre 5 a 10 anos de empresa, com participação efetiva de 30,77%, contabilizando os outros tempos escalares.

O gráfico mostrou o plano de carreira dentro da instituição. Iniciando-se no âmbito operacional e de acordo com critérios de avaliação/desempenho feitos pela COPEL, o funcionário sobe de nível gradualmente, alcançado o nível estratégico com um tempo considerável de empresa.

A seguir, a figura 15 apresenta-se o plano gráfico instrução versus tempo de organização.

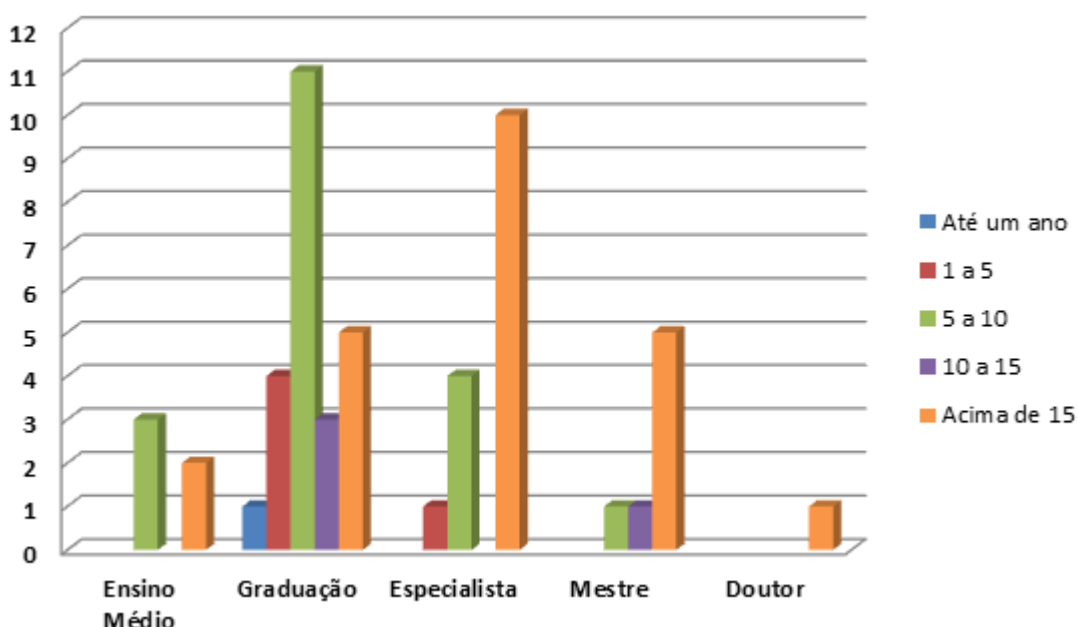


FIGURA 15 – ESCOLARIDADE VERSUS TEMPO DE ORGANIZAÇÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O gráfico estabelece uma relação entre o grau de instrução e o tempo de organização dos respondentes. Nota-se considerável presença de respondentes com tempo de organização de 5 a 10 anos e graduados, 45,83%. Pesquisados com tempo superior a 15 anos de empresa, abrangem todas as escolaridades disponíveis. Mestres possuem mais de 5 anos de empresa. Representantes do ensino médio possuem entre 5 a 10 anos e acima de 15 anos de instituição. Título de doutor confere a um dos pesquisados com tempo superior a 15 anos de organização.

A pesquisa visa tratar as diferenças de opiniões de acordo com o perfil dos respondentes com a percepção no processo decisório. Os cruzamentos foram feitos da seguinte forma: perfil do respondente x opinião no processo de decisão; e, opinião no processo de decisão x opinião no processo de decisão, que serão apreciadas nos tópicos seguintes.

#### 4.1.1 Correlações perfil do respondente x estilo de decisão

A partir deste ponto da pesquisa, os resultados referentes ao perfil e as opiniões dos respondentes são cruzados a fim de buscar padrões, diferenças ou similaridades no processo decisório. A média obtida nos testes que contemplam os quadros desta seção, *H de Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney* representam o grupo de amostra obtido, 52 pesquisados, com relação à quantidade de respostas marcadas em determinada característica decisória. O p-valor inferior a 0,05 é o erro amostral que representa a probabilidade da característica ser confiável e o *rho* é a mensuração do impacto ser diretamente ( $\rho > 0$ ), inversamente ( $\rho < 0$ ), baixo ( $\rho$  entre 0 e 0,5 ou entre 0 e -0,5) e alto ( $\rho$  entre 0,5 e 1 ou entre -0,5 e -1) em relação ao estilo de decisão.

Segue quadro 4 com os resultados referente ao gênero do respondente com as correlações.

Questões	U	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	283,5	0,769
Decisões são individuais ou coletivas	225,5	0,133
Estilo autocrático ou democrático do superior	204	0,057
Decisões são objetivas ou subjetivas	295,5	0,967
Decisões são lentas ou rápidas	293,5	0,933
Decisões são racionais ou emocionais	283	0,753
Decisões são arriscadas ou seguras	272	0,59
O resultado é conhecido antecipadamente	234	0,188
As alternativas são consideradas cuidadosamente	263	0,461
A opinião da equipe é considerada	178,5	0,014
O superior considera a opinião dos subordinados	241	0,24
Frequência do feedback das decisões tomadas	253	0,372
Reavaliação das decisões	289,5	0,871
Participação na seleção da equipe	256,5	0,401
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	282,5	0,756
Impacto financeiro das decisões	188	0,028
Eficácia das decisões	296	0,974

QUADRO 4 – GÊNERO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Têm-se as seguintes informações: no que tange a consideração da opinião da equipe no processo de tomada de decisão, a média de respostas do gênero masculino ficou em 4,26 (desvio padrão = 0,950) e a média feminina em 3,59 (desvio padrão = 1,004), portanto entende-se que a mulher considera menos a opinião da equipe do que o homem. Com relação ao impacto financeiro, a média masculina é de 3,34 (desvio padrão = 1,235) e a feminina de 2,47 (desvio padrão = 1,231), porém os processos decisórios que envolvem pessoas do sexo masculino apresentam impacto financeiro maior do que aqueles de responsabilidade das mulheres. Nas demais relações não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, o que garante que, independente do gênero do pesquisado, as tomadas de decisões se equivalem durante o processo de análise.

A seguir, o quadro 5 contém os dados coletados referente a idade dos pesquisados correlacionados as opiniões do processo de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,316	0,022
Decisões são individuais ou coletivas	0,026	0,856
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,148	0,294
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,323	0,02
Decisões são lentas ou rápidas	-0,092	0,516
Decisões são racionais ou emocionais	-0,078	0,583
Decisões são arriscadas ou seguras	0,042	0,769
O resultado é conhecido antecipadamente	-0,028	0,845
As alternativas são consideradas cuidadosamente	-0,092	0,515
A opinião da equipe é considerada	-0,181	0,199
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,214	0,127
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,034	0,81
Reavaliação das decisões	0,022	0,878
Participação na seleção da equipe	0,392	0,004
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,08	0,573
Impacto financeiro das decisões	0,314	0,023
Eficácia das decisões	-0,011	0,936

QUADRO 5 – IDADE VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O resultado mostra que os decisores que se classificaram tendo idade superior, tomam mais decisões para o futuro. Ainda que tal afirmação seja realizada a partir de um resultado não tão significativo, pode se afirmar que a idade explica 9,98% do fato da decisão ser orientada para o futuro ou o presente. Outro ponto analisado são que as decisões objetivas estão relacionadas aos decisores com maior idade. É possível afirmar, apesar do impacto baixo, que a idade determina em 10,43% na variação das decisões subjetivas ou objetivas. Para a participação na seleção da equipe, o resultado indicou que os pesquisados com maior idade



participam com mais frequência na seleção da equipe de trabalho. Contudo, com grau de pouca relevância, a idade influencia em 15,36% da frequente ou rara participação na seleção do grupo de trabalho. E, por fim, o impacto financeiro mostrou estar diretamente relacionada com a idade do respondente, ou seja, conforme a idade é maior, mais elevado é o seu impacto. Apesar da pouca significância do resultado, a idade impacta 9,85% conforme a o impacto financeiro oscila entre baixo ou elevado. Os demais estilos relacionados não apresentaram correlações significativas a idade do decisor.

Os resultados referentes ao tempo de organização do respondente seguem a seguir no quadro 6, relacionados com as questões do processo de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,251	0,72
Decisões são individuais ou coletivas	0,108	0,446
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,057	0,689
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,064	0,652
Decisões são lentas ou rápidas	-0,036	0,798
Decisões são racionais ou emocionais	0,092	0,517
Decisões são arriscadas ou seguras	0,105	0,457
O resultado é conhecido antecipadamente	-0,001	0,994
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,059	0,678
A opinião da equipe é considerada	-0,007	0,96
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,214	0,128
Frequência do feedback das decisões tomadas	0	0,998
Reavaliação das decisões	0,083	0,559
Participação na seleção da equipe	0,323	0,02
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,068	0,631
Impacto financeiro das decisões	0,315	0,023
Eficácia das decisões	0,03	0,936

QUADRO 6 – TEMPO DE ORGANIZAÇÃO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Os únicos resultados que apresentaram significados foram a participação na seleção da equipe e impacto financeiro. O resultado mostra que os decisores que se intitularam ter mais tempo de organização, participam do processo seletivo da equipe com mais frequência. Ainda que tal afirmação seja comprovada a partir de um resultado não tão significativo, pode se afirmar que o tempo de organização explica 10,43% do fato da participação na seleção do grupo ser rara ou frequente. O teste de *rho de Spearman* indica, também, que o impacto financeiro nas decisões é elevado aos respondentes com maior tempo de organização. Por mais que a relevância seja baixa, é possível afirmar que o tempo de organização do entrevistado explica 9,92% do impacto financeiro das decisões ser baixo ou elevado.

Posteriormente, no quadro 7, a análise dos resultados é apresentada de acordo com o cruzamento da escolaridade de cada funcionário com as questões sobre o estilo de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,297	0,032
Decisões são individuais ou coletivas	0,218	0,12
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,353	0,01
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,05	0,723
Decisões são lentas ou rápidas	0,165	0,242
Decisões são racionais ou emocionais	-0,073	0,607
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,051	0,718
O resultado é conhecido antecipadamente	0,167	0,236
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,117	0,409
A opinião da equipe é considerada	0,156	0,27
O superior considera a opinião dos subordinados	0,183	0,195
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,146	0,303
Reavaliação das decisões	0,083	0,559
Participação na seleção da equipe	0,323	0,02
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,068	0,631
Impacto financeiro das decisões	0,315	0,023
Eficácia das decisões	0,03	0,936

QUADRO 7 – ESCOLARIDADE VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O resultado demonstra que quanto maior a escolaridade do decisor, mais suas decisões estão orientadas ao futuro. Ainda que tenha um fator de impacto baixo, é passível de afirmação que a escolaridade implica em 8,82% nas decisões orientadas para o futuro ou presente. A técnica *rho de Spearman* aponta que quanto maior é o nível de instrução do decisor, tende a ter um perfil mais democrático no processo decisório. Portanto, mesmo com impacto baixo, a escolaridade indica 12,46% do estilo do tomador de decisões estar voltado para o autoritarismo ou consultativo. Outro resultado evidenciado no quadro 7 está diretamente relacionado a participação do decisor mais escolarizado na seleção da equipe. Afirma-se, com baixa relevância, que o grau de instrução do decisor impacta 10,43% da variação na participação da seleção, rara ou frequente. Em última análise fora do intervalo de confiança, mostra que quanto maior a escolaridade do responsável pela decisão, o impacto financeiro da decisão é elevado. Responde-se 9,92% a comprovação de que o nível escolar maior do decisor tem um impacto financeiro variando entre baixo e elevado. As demais análises não apresentaram significância no cruzamento com a escolaridade do decisor.

A seguir, apresenta-se o quadro 8 com os resultados obtidos com a correlação do nível organizacional e o estilo de decisão.

Questões	H(2)	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	6,497	0,039
Decisões são individuais ou coletivas	5,714	0,057
Estilo autocrático ou democrático do superior	4,972	0,083
Decisões são objetivas ou subjetivas	2,183	0,336
Decisões são lentas ou rápidas	0,571	0,752
Decisões são racionais ou emocionais	0,837	0,658
Decisões são arriscadas ou seguras	1,589	0,452
O resultado é conhecido antecipadamente	0,365	0,833
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,798	0,671
A opinião da equipe é considerada	1,229	0,541
O superior considera a opinião dos subordinados	1,667	0,435
Frequência do feedback das decisões tomadas	1,953	0,377
Reavaliação das decisões	0,204	0,903
Participação na seleção da equipe	2,04	0,361
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,068	0,631
Impacto financeiro das decisões	0,315	0,023
Eficácia das decisões	0,03	0,936

QUADRO 8 – NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

Para decisões orientadas a curto ou longo prazo, o teste de *H de Kruskal-Wallis* indica existirem diferenças entre os grupos formados pelo nível organizacional. Os pertencentes ao nível operacional, tático e estratégico, obtiveram uma média de resposta de 2,88 (desvio padrão = 0,885), 3,61 (desvio padrão = 0,656) e 3,38 (desvio padrão = 1,325), respectivamente, indicando que as decisões de longo prazo são mais tomadas junto aos níveis tático e estratégico. Aplicando o mesmo teste, a diferenças entre o nível hierárquico com o impacto financeiro das decisões. O nível operacional teve média 2,19 (desvio padrão = 1,223), tático 3,22 (desvio padrão = 1,126) e estratégico 3,85 (desvio padrão = 1,068), o que explica a elevada responsabilidade financeira da organização estar diretamente relacionada ao maior nível organizacional.

#### 4.1.2 Correlações opinião no processo de decisão x estilo de decisão

Neste tópico, foram verificados a existência de correlação entre as características do processo decisório.

A seguir, quadro 9 apresenta as correlações entre decisões orientadas para o presente ou futuro entre as outras características de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são individuais ou coletivas	0,397	0,004
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,41	0,775
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,031	0,825
Decisões são lentas ou rápidas	-0,145	0,304
Decisões são racionais ou emocionais	0,026	0,856
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,014	0,92
O resultado é conhecido antecipadamente	0,045	0,75
As alternativas são consideradas cuidadosamente	-0,029	0,84
A opinião da equipe é considerada	-0,209	0,137
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,212	0,132
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,073	0,605
Reavaliação das decisões	-0,027	0,851
Participação na seleção da equipe	0,258	0,064
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,458	0,001
Impacto financeiro das decisões	0,149	0,291
Eficácia das decisões	-0,086	0,546

QUADRO 9 – PRESENTE OU FUTURO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O teste de *rho de Spearman* indica que na medida em que as decisões são orientadas para o futuro, elas são tomadas de forma coletiva, ainda que de forma pouco intensa. Ainda assim, é possível afirmar que o fato das decisões orientarem-se para o futuro explica 15,76% das decisões serem coletiva. Da mesma maneira, conforme a decisão é orientada para o futuro, seu resultado é conhecido a longo prazo, explicando, mesmo que com pouca relevância, em 20,97% o fato das decisões serem mais (ou menos) orientadas para o futuro. Os demais resultados não apresentaram diferenças significativas relacionadas ao fato das decisões serem orientadas para o presente ou futuro.

O quadro 10 apresenta, a seguir, as correlações entre as decisões tomadas de forma individual ou coletiva com as respectivas características decisivas.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,397	0,004
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,217	0,122
Decisões são objetivas ou subjetivas	0,157	0,266
Decisões são lentas ou rápidas	-0,143	0,313
Decisões são racionais ou emocionais	0,14	0,323
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,021	0,881
O resultado é conhecido antecipadamente	0,153	0,279
As alternativas são consideradas cuidadosamente	-0,025	0,858
A opinião da equipe é considerada	0,357	0,009
O superior considera a opinião dos subordinados	0,203	0,148
Frequência do feedback das decisões tomadas	-0,228	0,103
Reavaliação das decisões	-0,155	0,272
Participação na seleção da equipe	-0,006	0,968
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,406	0,003
Impacto financeiro das decisões	0,356	0,01
Eficácia das decisões	-0,272	0,051

QUADRO 10 – INDIVIDUAIS OU COLETIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Os testes efetuados indicam que na medida em que as decisões são tomadas de maneira coletivas, elas são orientadas para o futuro, com um baixo fator de impacto. Comprova-se que decisões a curto ou a longo prazo resulta em 15,76% da oscilação das tomadas de decisões tanto individuais como coletivas. Conforme a decisão é dada, sendo ela representada de forma coletiva, impacta diretamente nas frequentes considerações da opinião da equipe, onde, mesmo que com pouca intensidade, atenta-se sobre a opinião da equipe de trabalho, percebe-se uma variação de 12,74% no fato das decisões serem individuais ou coletivas. Outro ponto com diferença significativa, é que, conforme as tomadas de decisões são feitas de forma coletiva, tendem a ter o conhecimento do seu resultado a longo prazo. Impacta, com pouca relevância, no tempo para obter-se o resultado da decisão, explicando 16,48% a variação nas decisões individuais ou coletivas. Por fim, aplicando o teste de *rho de Spearman*, constata-se que as decisões coletivas estão relacionadas diretamente ao seu elevado impacto financeiro, porém com não tanta intensidade. É possível afirmar que o impacto monetário gerado na decisão implica 12,67% na variação das decisões tomadas coletiva ou individualmente. Independente do grupo de pessoas que participam da decisão, o teste evidenciou que não há mais diferenças nos outros estilos de decisão.

Segue o quadro 11, com as relações do estilo do superior com as características decisórias.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,41	0,775
Decisões são individuais ou coletivas	0,217	0,122
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,295	0,034
Decisões são lentas ou rápidas	-0,009	0,952
Decisões são racionais ou emocionais	-0,167	0,237
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,031	0,83
O resultado é conhecido antecipadamente	0,255	0,068
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,298	0,032
A opinião da equipe é considerada	0,432	0,001
O superior considera a opinião dos subordinados	0,469	0
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,269	0,054
Reavaliação das decisões	0,247	0,078
Participação na seleção da equipe	0,147	0,299
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,077	0,589
Impacto financeiro das decisões	0,352	0,011
Eficácia das decisões	-0,05	0,723

QUADRO 11 – ESTILO DO SUPERIOR VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Analisando o estilo do superior, a técnica *rho de Spearman* indica que quanto mais democrático for o estilo decisório, maior a chance das decisões serem

objetivas, apesar do resultado ser pouco impactante. Porém, ainda assim é possível concluir que as subjetividades ou objetividades das decisões, explicam 8,70% da variação do estilo autocrático ou democrático do decisor. Conforme a aplicação do método, alega-se que o estilo mais democrático do superior acarreta no frequente cuidado das alternativas consideradas, com intensidade moderada. Pode-se concluir que o cuidado na escolhas das alternativas, explica 8,88% da variação do estilo do responsável pela decisão. O teste resulta, também, que o estilo na medida em que o perfil do decisor se torna democrático, há uma frequente consideração da opinião da equipe, decisão com baixo fato de impacto. Implicando que a opinião da equipe, indica 18,66% da variação do estilo do tomador de decisões. A técnica indica que o estilo do superior sendo democrático a consideração perante a opinião de seus subordinados ocorre com mais frequência, porém com resultado menos impactante. É possível concluir que a opinião dos subordinados considerados pelo superior, implica 21,99% da variação do estilo do decisor, autocrático ou democrático. Também analisando pela técnica, a última diferença, comprova, com baixo impacto, que o estilo democrático do superior impacta de forma elevada no financeiro da organização. Afirma-se que o impacto financeiro da organização, explica 12,39% da variação do estilo de tomada de decisão pelo decisor. Outros resultados comprovam não haver diferença nos demais itens referente ao estilo do decisor, conforme técnica aplicada em questão.

A seguir, o quadro 12 apresenta as relações conforme as decisões objetivas ou subjetivas do decisor.

<b>Questões</b>	<b>Rho</b>	<b>p-valor</b>
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,031	0,825
Decisões são individuais ou coletivas	0,157	0,266
Estilo autocrático ou democrático do superior	-0,295	0,034
Decisões são lentas ou rápidas	-0,096	0,497
Decisões são racionais ou emocionais	0,389	0,004
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,041	0,775
O resultado é conhecido antecipadamente	-0,243	0,083
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,011	0,94
A opinião da equipe é considerada	-0,125	0,377
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,015	0,915
Frequência do feedback das decisões tomadas	-0,155	0,274
Reavaliação das decisões	-0,064	0,655
Participação na seleção da equipe	-0,041	0,775
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,105	0,459
Impacto financeiro das decisões	0,056	0,696
Eficácia das decisões	-0,203	0,149

QUADRO 12 – OBJETIVAS OU SUBJETIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O teste de *rho de Spearman* indica que as decisões tomadas de maneira subjetiva aumentam conforme o estilo autocrático do decisor. Contudo, é possível afirmar, mesmo com baixo impacto, que o estilo do decisor explica 8,70% da variação das decisões objetivas ou subjetivas na organização. O método apresentou ainda que a decisão quando é tomada de forma subjetiva, o decisor considera mais o lado emocional do que o racional. Todavia, o resultado tem baixo impacto, o espírito da decisão emocional ou racional indica 15,13% da variação das decisões serem subjetivas ou objetivas. Apesar de não ocorrer outras diferenças específicas na avaliação das decisões objetivas ou subjetivas, evidencia a independências deste quesito em relação aos outros estilos de decisão.

O quadro 13 apresenta os dados relacionados as decisões lentas ou rápidas em meio as outras características decisórias.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,145	0,304
Decisões são individuais ou coletivas	-0,143	0,313
Estilo autocrático ou democrático do superior	-0,009	0,952
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,096	0,497
Decisões são racionais ou emocionais	-0,305	0,028
Decisões são arriscadas ou seguras	0,157	0,267
O resultado é conhecido antecipadamente	0,075	0,596
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,228	0,105
A opinião da equipe é considerada	0,151	0,284
O superior considera a opinião dos subordinados	0,092	0,518
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,075	0,6
Reavaliação das decisões	-0,022	0,879
Participação na seleção da equipe	0,142	0,315
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	-0,165	0,242
Impacto financeiro das decisões	0,169	0,231
Eficácia das decisões	-0,081	0,57

QUADRO 13 – LENTAS OU RÁPIDAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O teste indica que conforme a velocidade da decisão se torna mais rápida, a decisão é tomada de forma mais objetiva, apesar de o resultado ser pouco impactante. Contudo o nível emocional ou racional explica 9,30% na variação das decisões serem lentas ou rápidas. Os demais resultados não apresentaram diferenças significativas relacionadas a velocidade das tomadas de decisões.

Segue o quadro 14 com os resultados relacionados a característica racional ou emocional do decisor.

<b>Questões</b>	<b>Rho</b>	<b>p-valor</b>
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,026	0,856
Decisões são individuais ou coletivas	0,14	0,323
Estilo autocrático ou democrático do superior	-0,167	0,237
Decisões são objetivas ou subjetivas	0,389	0,004
Decisões são lentas ou rápidas	-0,305	0,028
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,19	0,176
O resultado é conhecido antecipadamente	-0,183	0,194
As alternativas são consideradas cuidadosamente	-0,194	0,169
A opinião da equipe é considerada	-0,103	0,468
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,096	0,497
Frequência do feedback das decisões tomadas	-0,006	0,967
Reavaliação das decisões	-0,148	0,295
Participação na seleção da equipe	-0,018	0,897
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,13	0,358
Impacto financeiro das decisões	-0,033	0,816
Eficácia das decisões	-0,087	0,541

QUADRO 14 – RACIONAIS OU EMOCIONAIS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

O resultado mostra que o estado na medida em que o emocional do decisor aumenta, suas decisões passam a ser mais subjetivas. Sendo possível afirmar que, com baixa relevância, a complexidade das decisões implica 15,13% na oscilação das decisões serem emocionais ou racionais. O método evidencia que conforme as decisões do decisor tendem a ser mais emocionais, suas decisões acontecem de forma mais lentas. É possível afirmar, baixo fator de impacto, que a velocidade das decisões indica 9,30% na variação do emocional ou racionalidade nas decisões aplicadas. Independente de a decisão esboçar lampejos racionais ou emocionais, as demais questões apresentaram não constar nenhuma diferença significativa na escolha da decisão.

A seguir, o quadro 15 representa os resultados relacionadas as decisões arriscadas ou seguras.



Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,014	0,92
Decisões são individuais ou coletivas	-0,021	0,881
Estilo autocrático ou democrático do superior	-0,031	0,83
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,041	0,775
Decisões são lentas ou rápidas	0,157	0,267
Decisões são racionais ou emocionais	-0,19	0,176
O resultado é conhecido antecipadamente	0,146	0,303
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,131	0,356
A opinião da equipe é considerada	0,033	0,816
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,045	0,751
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,01	0,943
Reavaliação das decisões	0,038	0,787
Participação na seleção da equipe	-0,196	0,164
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	-0,022	0,875
Impacto financeiro das decisões	0,068	0,632
Eficácia das decisões	-0,022	0,879

QUADRO 15 – ARRISCADAS OU SEGURAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Este quadro não apresentou nenhuma diferença nas correlações das questões, implicando que as decisões tanto arriscadas quanto seguras não estão relacionadas aos demais estilos de decisão. Surpreende o fato, pois presume-se que nas decisões arriscadas ou seguras demandam maior ou menor tempo para definir o plano de ação do processo decisório.

A seguir, o quadro 16 apresenta os dados relacionados o conhecimento antecipado dos resultados da decisão aplicada.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,045	0,75
Decisões são individuais ou coletivas	0,153	0,279
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,255	0,068
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,243	0,083
Decisões são lentas ou rápidas	0,075	0,596
Decisões são racionais ou emocionais	-0,183	0,194
Decisões são arriscadas ou seguras	0,146	0,303
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,394	0,004
A opinião da equipe é considerada	0,317	0,022
O superior considera a opinião dos subordinados	0,145	0,305
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,229	0,103
Reavaliação das decisões	0,154	0,276
Participação na seleção da equipe	0,081	0,567
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,136	0,337
Impacto financeiro das decisões	0,143	0,312
Eficácia das decisões	-0,14	0,321

QUADRO 16 – RESULTADO ANTECIPADO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O método utilizado indica que conforme a antecipação do resultado é realizada com mais frequência, suas alternativas são analisadas cuidadosamente também com mais frequência. Porém com pouco impacto, é possível afirmar que a

avaliação criteriosa das alternativas, implica 15,52% na variação da obtenção do resultado antecipado da decisão. Aplicando a mesma técnica, o conhecimento antecipado da decisão aumenta com frequência na medida em que o decisor considera a opinião de sua equipe, também, com mais frequência. Porém, apesar da baixa intensidade, é passível de conclusão que a consideração da opinião da equipe sugere 10,04% na variação do resultado da decisão ser conhecido antecipadamente. Nos outros estilos de decisão, não foi apresentado diferenças significativas do resultado de a decisão ser conhecido antecipadamente ou não.

O quadro 17, a seguir, apresenta os resultados referente a análise criteriosa das alternativas pertinentes a tomada de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,029	0,84
Decisões são individuais ou coletivas	-0,025	0,858
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,298	0,032
Decisões são objetivas ou subjetivas	0,011	0,94
Decisões são lentas ou rápidas	0,228	0,105
Decisões são racionais ou emocionais	-0,194	0,169
Decisões são arriscadas ou seguras	0,131	0,356
O resultado é conhecido antecipadamente	0,394	0,004
A opinião da equipe é considerada	0,383	0,005
O superior considera a opinião dos subordinados	0,143	0,312
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,284	0,041
Reavaliação das decisões	0,247	0,077
Participação na seleção da equipe	0,116	0,413
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,176	0,211
Impacto financeiro das decisões	0,036	0,8
Eficácia das decisões	0,056	0,694

QUADRO 17 – ALTERNATIVAS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

A técnica de *rho de Spearman* manifesta que as escolhas, por parte do decisor, cuidadosas das alternativas cresce conforme o perfil mais democrático do tomador de decisões. Impactando, com baixa intensidade, em 8,88% na variação da avaliação criteriosa das alternativas, segundo o estilo do responsável pela decisão. A aplicação do mesmo método resulta que o aumento frequente no cuidado nas escolhas das alternativas, torna os resultados conhecidos com mais frequência de maneira antecipada. Ainda assim, com fator de impacto baixo, é possível concluir que o conhecimento antecipado da decisão implica 15,52% na variação da avaliação cuidadosa das alternativas. A técnica apresenta que, na medida em que a avaliação prudente das alternativas se torna frequente, o decisor considera, também com frequência, a opinião de sua equipe de trabalho. É possível afirmar, mesmo que com pouca força, que a opinião da equipe indica 14,66% na variação das escolhas das

alternativas. Descrevendo a última diferença analisada, têm-se que as escolhas das opções de forma criteriosa se tornam frequente, na mesma proporção o feedback da decisão é executado. Sugerindo que, resultado com baixo impacto, 8,06% na oscilação criteriosa na avaliação das alternativas, de acordo com o feedback realizado. Os outros estilos de decisão não resultaram em discrepâncias expressivas pela avaliação cuidadosa das alternativas.

A seguir, é avaliada a opinião da equipe no processo de tomada de decisão, quadro 18, relacionada aos outros estilos.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,209	0,137
Decisões são individuais ou coletivas	0,357	0,009
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,432	0,001
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,125	0,377
Decisões são lentas ou rápidas	0,151	0,284
Decisões são racionais ou emocionais	-0,103	0,468
Decisões são arriscadas ou seguras	0,033	0,816
O resultado é conhecido antecipadamente	0,317	0,022
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,383	0,005
O superior considera a opinião dos subordinados	0,498	0
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,135	0,341
Reavaliação das decisões	0,172	0,222
Participação na seleção da equipe	0,045	0,75
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,013	0,927
Impacto financeiro das decisões	0,244	0,081
Eficácia das decisões	0,033	0,816

QUADRO 18 – OPINIÃO DA EQUIPE VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

O método de *Spearman* indica que na medida em que o decisor considera com frequência a opinião da equipe no processo de decisão, esta se torna um plano de ação mais coletivo. Contudo, mesmo com impacto baixo, é passível de conclusão que as decisões coletivas ou individuais implicam em 12,74% na variação da opinião da equipe. A técnica apresenta ao passo que a consideração da opinião da equipe aumenta com frequência, o perfil do decisor tende a ser mais consultativo. É possível concluir que, resultado com pouca força, o estilo do decisor sugere 18,66% na variação da opinião da equipe. Da mesma forma, a constante de que a frequente consideração da opinião da equipe no processo, aumentam relativamente as chances de obter um resultado antecipado da decisão. Implicando em 10,04% na variação da opinião considerada pela a equipe, conforme o tempo para conhecimento da decisão. Seguindo a mesma técnica, conforme se torna frequente a consideração da opinião da equipe pelo decisor, se eleva o cuidado nas escolhas das alternativas pertencentes a definição do plano de ação. Ainda assim, afirma-se

que a escolhas das alternativas indicam 14,66% na variação da opinião do grupo. A análise da última diferença apresenta que a opinião considerada pelo grupo de forma frequente, tende a aumentar a consideração do superior pela opinião de seus subordinados. É passível de afirmação, impacto quase regular, que a consideração pelo superior sobre a opinião dos empregados impacta 24,80% nas oscilações referentes a opinião do time. Com referência as outras opiniões de decisões não foi levantada nenhuma correlação relevante a opinião considerada pela equipe de trabalho.

O quadro 19 apresenta os resultados obtidos na correlação feita entre a consideração da opinião dos subordinados por parte dos decisores com os outros estilos de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,212	0,132
Decisões são individuais ou coletivas	0,203	0,148
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,469	0
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,015	0,915
Decisões são lentas ou rápidas	0,092	0,518
Decisões são racionais ou emocionais	-0,096	0,497
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,045	0,751
O resultado é conhecido antecipadamente	0,145	0,305
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,143	0,312
A opinião da equipe é considerada	0,498	0
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,111	0,435
Reavaliação das decisões	0,297	0,033
Participação na seleção da equipe	-0,043	0,761
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,128	0,366
Impacto financeiro das decisões	0,213	0,13
Eficácia das decisões	0,012	0,932

QUADRO 19 – OPINIÃO SUBORDINADOS VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Aplicando a técnica de *rho de Spearman*, conforme o superior considera a opinião dos subordinados com frequência, tem o estilo do superior demonstrando um perfil mais democrático. Todavia, mesmo com impacto baixo, é possível assegurar que o estilo de decisão do superior impacta em 21,99% na variação do superior considerar a opinião dos empregados. Igualmente, agora a relação é feita de maneira com que a frequência na consideração da opinião dos subordinados por parte dos superiores, aumenta de acordo a opinião da equipe em geral também é considerada. Entretanto, com impacto quase mediano, cabe-se alegar que a opinião do grupo sugere 24,80% da variação do superior considerar a opinião de seus subordinados. Analisando pelo método aplicado, a decisão de o superior considerar a opinião de sua equipe aumenta com frequência conforme ocorre a reavaliação da

decisão. É passível alegar que, mesmo com impacto de pouca relevância, as decisões reavaliadas sugerem 8,82% na variação da consideração do superior na opinião de seus subordinados. Com relação aos outros estilos decisórios, a técnica não apresentou diferenças relevantes ao perfil do superior considerar a opinião de seus dirigidos.

Segue o quadro 20 com a apresentação dos resultados referente a frequência do feedback dada as decisões correlacionados a outros estilos de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,073	0,605
Decisões são individuais ou coletivas	-0,288	0,103
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,269	0,054
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,155	0,274
Decisões são lentas ou rápidas	0,075	0,6
Decisões são racionais ou emocionais	-0,006	0,967
Decisões são arriscadas ou seguras	0,01	0,943
O resultado é conhecido antecipadamente	0,229	0,103
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,284	0,041
A opinião da equipe é considerada	0,135	0,341
O superior considera a opinião dos subordinados	0,111	0,435
Reavaliação das decisões	0,47	0
Participação na seleção da equipe	0,313	0,024
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	-0,117	0,408
Impacto financeiro das decisões	0,105	0,459
Eficácia das decisões	0,154	0,277

QUADRO 20 – FREQUÊNCIA FEEDBACK VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

De acordo com a aplicação do método, a frequência do feedback aumenta juntamente com o cuidado na escolha das alternativas no processo da tomada de decisão, mesmo que com impacto baixo. Ainda assim, é possível afirmar que as alternativas criteriosas indicam 8,06% na variação do feedback da decisão para raro ou frequente. Da mesma maneira, agora estando diretamente relacionada ao aumento da reavaliação das decisões, baixa relevância. Concorde-se que a decisão reavaliada implica 22,09% na variação feedback apresentado. Analisando a última diferença, também por *rho de Spearman*, conforme a frequência do feedback aumenta, a participação da seleção da equipe, por parte do decisor, também se eleva, baixo impacto. É possível alegar que a participação na seleção do grupo de trabalho sugere 9,79% na oscilação da frequência que o feedback é realizado. As diferenças nos outros estilos de decisões, não são expressivas na realização de feedback da decisão tomada.

O quadro 21 apresenta os resultados das relações feitas a partir da reavaliação das decisões com outras características de decisão.

<b>Questões</b>	<b>Rho</b>	<b>p-valor</b>
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,027	0,851
Decisões são individuais ou coletivas	-0,155	0,272
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,247	0,078
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,064	0,655
Decisões são lentas ou rápidas	-0,022	0,879
Decisões são racionais ou emocionais	-0,148	0,295
Decisões são arriscadas ou seguras	0,038	0,787
O resultado é conhecido antecipadamente	0,154	0,276
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,247	0,077
A opinião da equipe é considerada	0,172	0,222
O superior considera a opinião dos subordinados	0,297	0,033
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,47	0
Participação na seleção da equipe	0,314	0,023
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	-0,124	0,379
Impacto financeiro das decisões	0,148	0,295
Eficácia das decisões	0,084	0,552

QUADRO 21 – REAVALIAÇÃO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

Utilizando a mesma técnica, a reavaliação das decisões se torna mais frequente na medida em que o superior considera frequentemente a opinião de seus subordinados, impacto resultante baixo. Contudo, é passível de afirmação que a consideração do superior sobre a opinião da equipe, indica 8,82% na variação da reavaliação das decisões para rara ou frequentemente. Do mesmo modo, as decisões reavaliadas aumentam com frequência ao mesmo passo em que a frequência do feedback realizado também cresce. Entretanto, mesmo com um impacto de baixa intensidade, é possível afirmar que o feedback implica 22,09% na variação das decisões reavaliadas. Por fim, a reavaliação frequente da decisão se torna diretamente relacionada, baixa força de impacto, ao aumento da participação na seleção da equipe. Implicando 9,85% na variação decisão reavaliada, segundo a participação na seleção do grupo. As outras questões não tiveram diferenças significativas a respeito da relação com a reavaliação das decisões.

O quadro 22, a seguir, representa os dados obtidos referente a participação do decisor na seleção da equipe de trabalho.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,258	0,064
Decisões são individuais ou coletivas	-0,006	0,968
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,147	0,299
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,041	0,775
Decisões são lentas ou rápidas	0,142	0,315
Decisões são racionais ou emocionais	-0,018	0,897
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,196	0,164
O resultado é conhecido antecipadamente	0,081	0,567
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,116	0,413
A opinião da equipe é considerada	0,045	0,75
O superior considera a opinião dos subordinados	-0,043	0,761
Frequência do feedback das decisões tomadas	-0,313	0,024
Reavaliação das decisões	0,314	0,023
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,087	0,538
Impacto financeiro das decisões	0,398	0,003
Eficácia das decisões	0,08	0,573

QUADRO 22 – SELEÇÃO DA EQUIPE VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

O teste de *rho de Spearman* apresenta o aumento frequente da participação na seleção da equipe relacionado de maneira inversa, diminuindo a frequência do feedback da decisão, com baixa força. É possível afirmar que o feedback implica 9,79% na variação da participação do decisor na seleção da equipe. Da mesma maneira, a frequente participação na seleção do grupo de trabalho está diretamente ligada ao aumento na reavaliação das decisões, resultado pouco intensivo. Contudo, afirma-se que a decisão reavaliada impacta 9,85% na oscilação da participação do pesquisado na seleção da equipe. Igualmente, a participação da seleção da equipe ocorre com certa frequência, o impacto financeiro da decisão se mostra elevado, análise do resultado com baixo impacto. É passível de afirmação que o impacto financeiro, sendo baixo ou elevado, implica 15,84% na variação da frequente ou rara participação na seleção da equipe de trabalho. As outras questões não se mostraram relevantes significativamente a participação do decisor na seleção da equipe.

O quadro 23 apresenta os dados obtidos ao curto ou longo prazo da decisão avaliada relacionadas as outras características de decisão.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,458	0,001
Decisões são individuais ou coletivas	0,406	0,003
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,077	0,589
Decisões são objetivas ou subjetivas	0,105	0,459
Decisões são lentas ou rápidas	-0,165	0,242
Decisões são racionais ou emocionais	0,13	0,358
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,022	0,875
O resultado é conhecido antecipadamente	0,136	0,337
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,176	0,211
A opinião da equipe é considerada	0,013	0,927
O superior considera a opinião dos subordinados	0,128	0,366
Frequência do feedback das decisões tomadas	-0,117	0,408
Reavaliação das decisões	-0,124	0,379
Participação na seleção da equipe	0,087	0,538
Impacto financeiro das decisões	0,163	0,247
Eficácia das decisões	0,027	0,848

QUADRO 23 – CURTO OU LONGO PRAZO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

Aplicando a técnica de *rho de Spearman*, considera as decisões conhecidas a longo prazo, estando diretamente relacionada as decisões orientadas para o futuro, fator baixo de relevância. Contudo, é admissível afirmar que as decisões orientadas ao presente ou ao futuro implica 20,97% na variação das decisões conhecidas a curto ou a longo prazo. Do mesmo método, o resultado apresenta que o tempo de retorno da decisão a longo prazo aumenta, conforme a decisão tomada de maneira coletiva, pouco impacto. Entretanto, admite-se que as decisões, tanto individuais ou coletivas, sugerem 16,48% de variação as decisões conhecidas a curto ou a longo prazo. Não foram apresentadas diferenças determinantes ao estilo de decisão com os resultado conhecidos a longo ou a curto prazo.

O quadro 24 apresenta as relações dos resultados obtidos referente ao impacto financeiro da decisão com os outros estilos de decisão.



<b>Questões</b>	<b>Rho</b>	<b>p-valor</b>
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	0,149	0,291
Decisões são individuais ou coletivas	0,356	0,01
Estilo autocrático ou democrático do superior	0,352	0,011
Decisões são objetivas ou subjetivas	0,056	0,696
Decisões são lentas ou rápidas	0,169	0,231
Decisões são racionais ou emocionais	-0,033	0,816
Decisões são arriscadas ou seguras	0,068	0,632
O resultado é conhecido antecipadamente	0,143	0,312
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,036	0,8
A opinião da equipe é considerada	0,244	0,081
O superior considera a opinião dos subordinados	0,213	0,13
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,105	0,459
Reavaliação das decisões	0,148	0,295
Participação na seleção da equipe	0,398	0,003
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,163	0,247
Eficácia das decisões	-0,219	0,118

QUADRO 24 – IMPACTO FINANCEIRO VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
 FONTE: O AUTOR (2013).

Aplicando o método ilustrado, o impacto financeiro está diretamente relacionada as decisões tomadas de maneira coletiva, mesmo com resultado de baixa relevância. Todavia, é possível alegar que as decisões coletivas ou individuais implicam 12,67% na variação do impacto financeiro baixo ou elevado. Igualmente, agora relacionado diretamente ao estilo democrático do decisor, as decisões impactam financeiramente de forma elevada para os cofres da organização, resultado de baixo impacto. Implica em 12,39% na oscilação do impacto monetário da decisão, de acordo com o estilo do decisor. Por fim, o impacto gerado financeiramente está diretamente ligado a frequente participação na seleção de equipe. Comprova que, mesmo com o resultado com baixa força, a participação na seleção do grupo de trabalho implica em 15,84% na variação do impacto financeiro. O baixo ou elevado impacto financeiro gerado pela decisão, não apresenta demais relações com os outros estilos decisórios.

Por fim, o quadro 25 apresenta a análise correlacionada a eficácia da decisão com as demais características decisórias.

Questões	Rho	p-valor
Decisões são orientadas para o presente ou futuro	-0,086	0,546
Decisões são individuais ou coletivas	-0,272	0,051
Estilo autocrático ou democrático do superior	-0,05	0,723
Decisões são objetivas ou subjetivas	-0,203	0,149
Decisões são lentas ou rápidas	-0,081	0,57
Decisões são racionais ou emocionais	-0,087	0,541
Decisões são arriscadas ou seguras	-0,022	0,879
O resultado é conhecido antecipadamente	-0,14	0,321
As alternativas são consideradas cuidadosamente	0,056	0,694
A opinião da equipe é considerada	0,033	0,816
O superior considera a opinião dos subordinados	0,012	0,932
Frequência do feedback das decisões tomadas	0,154	0,277
Reavaliação das decisões	0,084	0,552
Participação na seleção da equipe	0,08	0,573
O resultado das decisões é conhecido no curto ou longo prazo	0,027	0,848
Impacto financeiro das decisões	-0,219	0,118

QUADRO 25 – EFICÁCIA DAS DECISÕES VERSUS ESTILO DE DECISÃO  
FONTE: O AUTOR (2013).

Este quadro não apresentou nenhuma diferença nas correlações das questões, indicando que as eficácias nas decisões não apresentam significativas diferenças no estilo da decisão. É de se admirar o fato, pois entendesse que na avaliação criteriosa das alternativas para a definição do plano de ação, é feita de maneira frequente ou rara no processo decisório.

Após a aplicação dos testes de *rho de Spearman*, *H de Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney*, o único item que não mostrou nenhuma diferença significativa no cruzamento das características decisórias e o perfil dos respondentes foi justamente a eficácia nas decisões tomadas. Ou seja, independente da variação que ocorra nas demais relações, as decisões permanecem eficazes ao objetivo estimado.

As relações obtidas foram favoráveis a percepção do decisor no processo de decisão. Avaliando pelo gênero é notável a diferença da participação no processo decisório homem x mulher, principalmente na opinião da equipe, a mulher tende a considerar menos que o homem, contudo o homem tem um impacto financeiro maior nas decisões aplicadas. Conforme a escolaridade e o tempo de organização do decisor, as decisões são mais voltadas para o futuro, com o tempo de retorno a longo prazo. O impacto financeiro elevado das decisões estão diretamente ligadas a maior idade, tempo de organização, grau de instrução e a inserção no maior nível organizacional da empresa. Com referência as características decisórias, pode se destacar os seguintes resultados: grande tendência das decisões orientadas para o futuro serem tomadas de forma coletiva e com avaliação criteriosa das alternativas disponíveis; o estilo democrático do superior estar ligado a decisões caracterizadas

de forma objetiva considerando a opinião da equipe; na medida em que a decisão é dada de forma racional, as decisões são tomadas lentamente, porém de maneira objetiva; as características de decisões tanto arriscadas como seguras e a eficácia nas decisões não apresentaram relações significativas no processo decisório; quando é feita a avaliação criteriosa das alternativas, o resultado da decisão tende a ser conhecida de forma antecipada com maiores chances de feedback e reavaliação; e, a reavaliação das decisões estão diretamente relacionadas a frequência do feedback e a opinião dos subordinados considerada pelo superior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos a partir do desenvolvimento da presente pesquisa serão explicitados neste momento, sendo resgatados os objetivos propostos e o problema identificado:

- *Desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados representando as características de um processo decisório, com suporte de um referencial teórico:* o objetivo da construção do instrumento de coleta de dados foi contemplado na seção 3.2, que demonstrou a elaboração do questionário, baseado nos estudos de Macadar (1998), com perguntas divididas em duas partes: a primeira visou estabelecer o perfil do respondente, agregando o gênero, idade, tempo de organização, escolaridade e o nível organizacional a qual o pesquisado está inserido; a segunda parte, buscou-se determinar características decisórias, partindo da opinião dos respondentes, no processo de tomada de decisão. O instrumento apresentou-se sintetizado e objetivo a coleta de dados da pesquisa.
- *Aplicação do instrumento de coleta de dados na COPEL e tabulação dos dados obtidos:* a aplicação do questionário na COPEL foi explicitado na seção 3.1.1 e a tabulação dos dados na seção 4. As visitas aos departamentos da COPEL localizados nos polos de Curitiba foram realizadas com o fim de aproveitar intensamente cada momento durante a aplicação do questionário. Mesmo tendo ciência das responsabilidades que os decisores tem em meio ao ambiente organizacional, se prontificaram a colaborar com a pesquisa, contribuindo para o sucesso do estudo. Após o fim da fase de coleta dos dados, o passo seguinte foi o lançamento desses dados no software *SPSS Statistics* (2009), sendo armazenados com intuito de tabulação e aplicação dos testes estatísticos propostos.
- *Verificação de existência de padrões formados por algumas características do perfil dos respondentes em relação as características do processo decisório;* presente na seção 4.1 desta pesquisa, os resultados foram satisfatórios a respeito de busca de padrões entre o

perfil do decisor e as características do processo decisório. O resultado que merece destaque é a frequente relação do perfil do respondente, sendo aqui citados pela maior idade, tempo de organização, escolaridade e nível organizacional, aumentando, de forma direta, as decisões tomadas com maior impacto financeiro para a organização. Fato que comprova a ligação avançada da experiência de vida, profissional, educacional e hierárquica do decisor, competindo-lhe às responsabilidades monetárias que as decisões podem provocar.

- *Averiguação da relação entre as características do processo decisório:* contido na seção 4.1.1, observou um número considerável de análises que puderam ser executadas a partir das 17 características decisórias explicitadas e discutidas na pesquisa, as quais trouxeram conclusões relevantes para a pesquisa. Utilizando as três técnicas estatísticas para análise das amostras, *rho de Spearman*, *H de Kruskal-Wallis* e *U de Mann-Whitney*, os resultados foram interpretados, averiguando relações entre os próprios estilos de decisão que visam incorporar o ambiente empresarial do ambiente em estudo.

Assim sendo, a problemática que instigou o desenvolvimento do presente estudo foi a seguinte pergunta: *As características do processo decisório na COPEL estão associadas as características dos decisores e relacionadas entre si?* pode ser respondida da seguinte forma:

- *Apesar da maioria dos testes estatísticos aplicados terem um fator baixo de impacto nos resultados, foi possível identificar padrões decisórios relacionados entre si, entre perfil e característica, que podem vir a alimentar e a subsidiar futuras tomadas de decisões pelos responsáveis. A principal relação encontrada no estudo foi a independência de características decisórias para obtenção de eficácia nas decisões tomadas. Ou seja, independente do perfil e das características de decisões deliberadas pelo decisor, a eficácia da decisão fica inalterada em questão ao objetivo estimado. Pode-se justificar o caso de que a COPEL possua decisores com perfis e características diferentes entre si, no que tange a eficácia da decisão.*

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Atendido aos itens metodológicos expressos durante a elaboração da pesquisa, ocorreram limitações pertinentes ao estudo. Por mais expressiva que tenha sido a participação dos funcionários da COPEL, 52 respondentes, nas respostas apresentadas, a amostra obtida limitou-se a não generalização dos resultados para toda a empresa. Outro ponto de dificuldade, foi a não presença em todos os polos de Curitiba, seja por questões pessoais ou de logística do pesquisador, para a aplicação do instrumento, limitando o número de participações no estudo.

A escolha de questões fechadas para a elaboração do instrumento de coleta de dados limitou, de certa forma, o respondente de se expressar a respeito do processo decisório no meio de trabalho em que vive. As questões abertas poderiam trazer outras características e particularidades dos decisores que seriam agregadas ao pertinente estudo, como, por exemplo, as decisões programadas e não programadas no âmbito da empresa estudada.

De qualquer forma, a presente pesquisa obteve sucesso naquilo em que foi planejado e delimitado, sugerindo e analisando padrões característicos de decisão na empresa COPEL, que possam vir a contribuir para o processo de definição do plano de ação, pelos decisores.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Os resultados encontrados apresentaram uma percepção dos decisores relacionadas às suas características decisórias num processo de tomada de decisão na COPEL. Sendo de conhecimento público, a empresa é de economia mista, sendo o acionista majoritário o governo federal, o que a torna parcialmente pública. Para fins de comparação de resultados entre as instituições privadas e públicas, recomendasse a aplicação do mesmo instrumento de coleta de dados nas empresas particulares.

Outro enfoque que pode ser dado é o aumento do tempo de aplicação do instrumento, com objetivo de arrecadar um número maior de pesquisados, visitando todos os polos de Curitiba, com o maior número de decisores (analistas, supervisores e gerentes), afim de que os resultados possam ser generalizados para toda a empresa.

### 5.3 COMENTÁRIO FINAL

Por mais que a tecnologia avance, o desenvolvimento de softwares contribui para o suporte nas organizações e automação em processos, motivos pelos quais têm-se em valorizar quem produz, inova e pelo conhecimento aplicado consegue colocar em prática e promover avanços significativos: as pessoas. O mais importante ativo das empresas são as pessoas, pois é através delas que o sucesso é obtido. Constatando-se esse quesito, se fez de tão valia o perfil e a opinião expressa em pesquisa, a respeito do processo de tomada de decisão.

Destacar as pessoas no processo decisório foi de grande valor e aprendizado para a presente pesquisa. A decisão influi nos direcionamentos que a empresa irá tomar, e a prática consiste em externalizar o conhecimento de cada funcionário afim de contribuir favoravelmente. O processo decisório possui vertentes que podem ser utilizadas como auxílio na busca da definição do plano de ação. A literatura tanto brasileira quanto estrangeira mostrou-se bastante abrangente a este tema, contribuindo para boa desenvoltura do estudo.

Descrevendo o processo de decisão de forma sucinta, de início, um problema deve ser identificado na gestão empresarial e elaborar alternativas possíveis para sua solução. As equipes de trabalho irão avaliar cada opção disponível, selecionar a mais benéfica e passar ao responsável para definição do plano de ação. Após a alternativa escolhida, o próximo passo é a sua implementação. Aguarda-se um período definido pela empresa, para avaliar os resultados da decisão. Posteriormente, reúnem-se em feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado, caso o resultado não seja de agrado dos decisores, avalia-se, novamente as alternativas disponíveis.

O gerenciamento de informações se mostrou com uma força essencial na tomada de decisão. O armazenamento, manipulação e recuperação dos dados e informações influem consideravelmente na velocidade do processo decisório. Obter a informação no momento que precisa para avaliar uma alternativa crucial, instantes antes da data prevista para implantação da decisão, fortalece a gestão da empresa e, por consequência, o impacto favorável da decisão aplicada.

O ambiente de estudo foi a Companhia Paranaense de Energia – COPEL, no que constituiu na aplicação de questionário voltado aos responsáveis pelas tomadas de decisões: supervisores, gerentes e analistas. Apesar de a amostra arrecadada não ser capaz de generalizar para toda empresa, os resultados obtidos apresentaram um cenário favorável ao perfil do decisor.



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2009.

BABIN, Barry; HAIR JR, Joseph F.; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. São Paulo: Artmed Editora, 2005.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A. Rimoli. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BEIGUELMAN, B. **Curso Prático de Bioestatística** - 4a ed. rev. Sociedade Brasileira de Genética, Ribeirão Preto, 1996. Disponível em: <<http://www.cultura.ufpa.br/dicas/biome/bioqui.htm#comocal>> Acesso em: 01 out 2012.

CAMPOS, Vânia Maria Corrêa de. **Uso e necessidade de informação tecnológica: um diagnóstico do setor de laticínios do Estado de Minas Gerais**. Ciência da Informação. Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 37-63, jan/jun. 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9ª Edição. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira lima. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2006.

DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. **The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success**. New York: Harper & Row, 1990. 264p.

EGERT, Mickael. **A influência da cultura, gênero e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual: um estudo do segmento têxtil e de confecção**. Curitiba, 2012. 174fl, Dissertação ao Mestrado de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Editora Saraiva, 3ª edição, 2001.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1982.

FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; HOPPEN, Constantin Metaxa. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian; ZANELA, Amarolinda Costa; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo,

v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000. Disponível em: <[http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138\\_1861\\_freitashenriquerausp.pdf](http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf)> Acesso em: 03 out 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 4ª edição, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publication: Sage Publications, 2001.

IBM. SPSS Statistics 18. Release 18. 2009.

KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.

MACADAR, Marie Anne. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2070/000225414.pdf?sequence=>>> Acesso em: 11 out 2012.

MAROCO, João. **Análise Estatística com utilização do SPSS Statistics**. Lisboa: Editora Silabo, 3ª edição, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 1990.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo Decisório**. Departamento de Ciências da Administração. UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. 2006, p. 168. Disponível em <[http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/pro\\_dec/download/Processo\\_Decisorio\\_final\\_18\\_12\\_06.pdf](http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf)> Acesso em: 10 maio 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 8ª edição, 1997.

NIE Norman H.; HULL C. Hadlai; e BENT Dale H. **About SPSS Inc**. 2009. Disponível em: <<http://www.spss.com.hk/corpinfo/history.htm>> Acesso em: 22 fev 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução a praxiologia**. Tradução de Francisco José de Albuquerque Souza. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

POCINHO, Margarida. **Estatística II: teoria e exercícios passo a passo**. 2010. Disponível em: <[http://docentes.ismt.pt/~m\\_pocinho/Sebenta\\_estadistica\\_II\\_com\\_](http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/Sebenta_estadistica_II_com_)>

anexos\_2010.pdf> Acesso em: 02 out 2012.

SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER, Ricardo. **Processo decisório e tomada de decisão**: um dualismo. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2005, p. 15.

SIMON, H. A. **A capacidade de decisão e liderança**. Tradução de The new science of management decision. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1963.

\_\_\_\_\_. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Prof. Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Editora Aliança para o Progresso, 1965.

TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento. **IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia**. 2006.

THOMPSON JR., Arthur. **Tomada de decisões sob condições de certeza, riscos e incerteza**. Texto didático nº06. UFRGS – Universidade Federal de Rio Grande do Sul. 1995, p. 21. Disponível em: <  
<http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid06.pdf> > Acesso em: 09 maio 2012.

## APÊNDICE 1 – Instrumento de coleta de dados para a pesquisa



Universidade Federal do Paraná  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciência e Gestão da Informação  
Disciplina: SIN-118 Projeto de Pesquisa em Informação  
Professor Orientador: Cícero Aparecido Bezerra  
Graduando: Gabriel Carvalho Dallago



### QUESTIONÁRIO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Marque a resposta referente a sua pessoa.

1. Qual seu sexo?
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
2. Qual sua idade?
<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos
3. Há quanto tempo está na organização?
<input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos
4. Qual sua escolaridade?
<input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Graduado <input type="checkbox"/> Especialista <input type="checkbox"/> Mestre <input type="checkbox"/> Doutor
5. Você faz parte de que nível dentro da organização?
<input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Tático <input type="checkbox"/> Estratégico

Marque a resposta que melhor corresponde a sua opinião.

6. Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são... orientadas para o presente   1   2   3   4   5   orientadas para o futuro (curto prazo) (longo prazo)
7. Normalmente suas decisões são tomadas... individualmente   1   2   3   4   5   coletivamente
8. Você considera o estilo <u>de seu superior direto</u> como sendo... autocrático   1   2   3   4   5   democrático (autoritário) (consultativo)
9. Normalmente suas decisões são tomadas... objetivamente   1   2   3   4   5   subjetivamente (com base em dados) (com base em impressões)
10. Normalmente suas decisões são tomadas... lentamente   1   2   3   4   5   rapidamente
11. Normalmente suas decisões são... racionais   1   2   3   4   5   emocionais
12. Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas... arriscadas   1   2   3   4   5   seguras
13. As consequências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
14. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
15. Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
16. Antes de tomar uma decisão o <u>seu superior direto</u> considera a opinião de subordinados. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
17. Com que frequência é feito feedback da decisão tomada. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
18. Caso o resultado da decisão não esteja sendo satisfatória, com que frequência a decisão é reavaliada. Raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
19. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente   1   2   3   4   5   frequentemente
20. O resultado de suas decisões normalmente é conhecido... curto prazo   1   2   3   4   5   longo prazo
21. Suas decisões geralmente possuem um impacto financeiro... baixo   1   2   3   4   5   elevado
22. Qual o percentual em que suas decisões atingem os objetivos estimados. <input type="checkbox"/> 0 a 20% <input type="checkbox"/> 21 a 40% <input type="checkbox"/> 41 a 60% <input type="checkbox"/> 61 a 80% <input type="checkbox"/> 81 a 100%

Obrigado pela atenção.

Curitiba, 2012.